

Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «УПРАВЛІННЯ ІНІЦІАТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ
ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи
ЕТ-21
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Адміністративний менеджмент»

_____ Марина НИКИТЕНКО

Керівник наукової роботи: доктор
економічних наук, професор

_____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент: доктор наук з
державного управління, професор,
професор кафедри соціології і
публічного управління
Національного технічного
університету «Харківський
політехнічний інститут»

_____ Діна ТЕРЕЩЕНКО

Харків – 2022

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

Факультет _____ економічний _____
Кафедра _____ економіки та менеджменту _____
Освітньо-кваліфікаційний рівень _____ магістр _____
Спеціальність _____ 073 «Менеджмент» _____
Освітньо-професійна програма _____ «Адміністративний менеджмент» _____

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ Ганна ДОРОШЕНКО _____
(підпис) (ім'я, прізвище)

« 15 » грудня 2022 року

**З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА**

_____ Никитенко Марини Віталіївни _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління ініціативною поведінкою персоналу організації»
керівник роботи Калініченко Людмила Леонідівна, доктор економічних наук,
професор

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом вищого навчального закладу від 11.10.2022 року №
2101-5/1728

2. Строк подання студентом роботи « 12 грудня » 2022 р.

3. Перелік питань, які потрібно розробити: теоретичні основи дослідження
механізмів ініціативної поведінки персоналу; ініціативна поведінка
персоналу як об'єкт управління в організації; організаційні механізми
мобілізації ініціативної поведінки персоналу; аналіз сучасного стану
механізмів мобілізації ініціативної поведінки працівника; удосконалення
управління ініціативною поведінкою персоналу організації; модель
управління ініціативною поведінкою персоналу; діагностика механізмів
управління ініціативною поведінкою працівників.

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
7	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
8	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання « 30 серпня » 2022 р.

Здобувач вищої освіти _____ Марина НИКИТЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Керівник роботи _____ Людмила КАЛІНІЧЕНКО
(підпис) (ім'я, прізвище)

Гарант освітньої програми _____ Лариса ТЄШЄВА
(підпис) (ім'я, прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ППП	Потенціал проактивності працівника
ІПП	Інноваційний потенціал персоналу
УЛР	Управління людськими ресурсами

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ	4
ЗМІСТ.....	5
ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1.....	9
ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНІЦІАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ	9
1.1. Ініціативна поведінка персоналу як об'єкт управління в організації.....	9
1.2. Потенціал проактивності працівника як особистісний механізм ініціативної поведінки	19
1.3. Організаційні механізми мобілізації ініціативної поведінки персоналу	29
РОЗДІЛ 2.....	39
АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ МОБІЛІЗАЦІЇ ІНІЦІАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКА	39
2.1.Характеристика досліджуваних організацій та інструментарію дослідження потенціалу проактивності працівника.....	39
2.2. Дослідження особистісних механізмів проактивності працівника	48
2.3. Аналіз впливу організаційних механізмів мобілізації ініціативної поведінки персоналу на потенціал проактивності працівника	55
РОЗДІЛ 3	66
УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНІЦІАТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	66
3.1. Модель управління ініціативною поведінкою персоналу	66
3.2. Типологія ініціативної поведінки персоналу	75
3.3. Діагностика механізмів управління ініціативною поведінкою працівників	85
ВИСНОВКИ	96
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	103
ДОДАТКИ	110

ВСТУП

Актуальність теми. Сьогодні основним ресурсом організації, що успішно розвивається стають її працівники, здатні ініціативно сприяти інноваціям і організаційним перетворенням, пропонуючи, створюючи і впроваджуючи нововведення, спрямовані на підвищення індивідуальної та організаційної ефективності, готові добровільно брати участь в найсміливіших і ризикованих інноваційних починаннях компанії. Проте, на думку ряду дослідників, усвідомлення ініціативи працівників як критично важливого чинника успіху в сучасному бізнесі не підкріплюється ефективною практикою, що є серйозною перешкодою для успішного розвитку будь-якої організації.

В даний час в менеджменті формуються концепції побудови нових – «людиноорієнтованих» організацій, що виділяють в якості головного джерела розвитку компанії особливі механізми змін, засновані на ініціативах «знизу», внутрішньому підприємництві і внутрішньої мотивації персоналу, відображаючи запит сучасного бізнесу на моделі ініціативної поведінки співробітників, що самореалізуються в ролі драйвера інновацій і безперервних поліпшень на робочому місці. Разом з тим, велика частина поточних теоретичних і прикладних досліджень в даній області представляє розрізнені точки зору, що стосуються, в основному, впливу трудового (професійного, інноваційного, творчого) потенціалу працівника і практик управління людськими ресурсами (УЛР) на інноваційну діяльність організації.

Концепції, що розкривають і пояснюють природу і фактори ініціативної поведінки рядових працівників, тільки формуються і недостатньо підкріплені емпіричними доказами.

У світлі зазначених проблем, завдання формування нових механізмів, за допомогою яких активізація і використання ініціативної поведінки персоналу в інтересах організації будуть здійснюватися цілеспрямовано, а не

ситуативно, представляється актуальною і вимагає вирішення як з практичної, так і наукової точки зору.

Метою магістерської роботи є розгляд теоретичних положень, щодо удосконалення управління ініціативною поведінкою персоналу на основі організаційних механізмів проактивності працівника.

Поставлена мета дослідження визначила необхідність розв'язання наступних завдань:

- дослідити ініціативну поведінку персоналу як об'єкт управління в організації;
- узагальнити організаційні та особистісні механізми мобілізації ініціативної поведінки персоналу;
- проаналізувати сучасний стан механізмів мобілізації потенціалу проактивності працівника;
- опрацювати напрями удосконалення управління ініціативною поведінкою персоналу.

Об'єктом дослідження є процес управління ініціативною поведінкою персоналу.

Предметом дослідження – виступають управлінські відносини, що виникають в процесі управління ініціативною поведінкою персоналу.

Методи дослідження. У роботі використовувалися загальнонаукові методи аналізу і синтезу, наукової абстракції, порівняння, угруповання, узагальнення; методи збору первинної інформації – опитування персоналу, кейс-метод для вивчення організацій, а також методи статистичного аналізу: факторний, регресійний аналіз для обробки результатів дослідження.

Теоретичні дослідження різних аспектів менеджменту організацій, орієнтованих на розвиток/саморозвиток при активно-діяльнісній ролі працівника представлені в працях, таких вчених, як Баніт О. В., Богиня Д.П., Бутовська М.Л., Грішнова О.А., Джеклін К., Дорошенко Г.О., Заднепровська Г.І., Крикун О.О., Прокопенко В.Ю., Самофалова Т. О., Калініченко Л.Л., Куліков Г.Т., Стрілець В.Ю., Щербак В.Г., Червінська Л.П. та ін.

Елементи наукової новизни. Запропоновано модель управління ініціативною поведінкою персоналу на основі організаційних механізмів мобілізації потенціалу проактивності працівника (структура управління, організаційна культура, практики лідерства, навчання, розвитку та мотивації персоналу), що утворюють загальну здатність організаційного середовища до запуску та підтримання ініціатив персоналу в інтересах організації.

Практична значимість дослідження полягає в методичному забезпеченні процесів управління ініціативною поведінкою персоналу і діагностики організаційних механізмів його мобілізації для вироблення ефективних стратегій, політик і методів управління людськими ресурсами в організаціях різних видів діяльності і розмірів.

Апробація результатів роботи. Основні результати магістерської роботи були оприлюднені на Міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту» (м. Пшеворськ (Польща) м. Луцьк, 2022 р.), на III Міжнародній науковій конференції «Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень», (м. Київ, 2022 р.), на VIII Міжнародної науково-практичної конференції «Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи», (м. Одеса, 23-24 вересня 2022 р.), на VII International Scientific and Practical Conference «Modern research in world science» (м. Львів, 2-4 жовтня).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМІВ ІНІЦІАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПЕРСОНАЛУ

1.1. Ініціативна поведінка персоналу як об'єкт управління в організації

Активну трудову поведінку працівника, на думку вчених, слід розглядати в конкретних часових і просторових межах як певній «системі координат», в якій формуються, запускаються, розгортаються і завершують своє існування фактори, властиві певному типу соціально-економічної системи [2, с. 41]. В даний час, коли вітчизняна економіка проходить етап розвитку при політичній і фінансовій нестабільності, зростанні глобальної конкуренції і непередбачуваності бізнес-середовища, успішними стають компанії, здатні, випереджаючи конкурентів, створювати і впроваджувати інновації, оперативно і якісно покращувати процеси і використовувати технології, задіюючи для цього кваліфікацію, знання, здатність до саморозвитку і вміння працювати в команді своїх працівників, готових до солідарної відповідальності за успішний розвиток організації [10, с. 70].

Головною відмінністю сучасної парадигми управління є переоцінка ролі працівника, який сьогодні все частіше позиціонується як ключовий актив розвитку компанії, який виступає основним джерелом потоку інноваційних ідей, ініціатором організаційних змін у трансформаційних процесах при переході до організацій нового типу [5, с. 39]. Йдеться про працівника, який є суб'єктом управління, якого відрізняє діяльна самосвідомість, розуміння його особистої ініціативи як суб'єктивно можливої і суспільно прийнятої основи власного існування, що виконує значиму роль в досягненні найсміливіших і ризикованих починань компанії, забезпечуючи її вихід на новий рівень розвитку [39, с. 25].

В руслі нової парадигми менеджменту активно розвиваються концепції

побудови людино орієнтованих організацій, що відповідають природі людини, фактором ефективності яких стають особливі механізми змін, засновані на ініціативі, внутрішньому підприємстві і внутрішньої мотивації до досягнень її співробітників [39, с. 60], при цьому «суб'єктом змін стає вже не лідер, а виробничо-інноваційна активність колективу, самих працівників [17, с. 8].

Найбільш виразно сутність «людино орієнтованих» організацій, що висувають на перший план особливу – перетворюючу роль людини в контексті підвищення ефективності діяльності та розвитку компанії, відображена в наступних концептуальних моделях:

- організація, що навчається;
- рефлексивне підприємство;
- організація з внутрішнім підприємством;
- організація, що само розвивається;
- досконала організація.

Аналіз даних концепцій дозволяє виявити пріоритетні характеристики сучасного працівника з позиції ключових аспектів функціонування організацій, орієнтованих на розвиток / саморозвиток.

У теорії організації, що навчається, ключовим фактором її розвитку є вміння використовувати відданість людей справі та їх здатність вчитися [8, с. 2]. Основна ідея самонавчальної інтелектуальної організації полягає в здатності організації до пасивного і активного навчання як джерела конкурентних переваг: самостійний, ініціативний і безперервний пошук, отримання, накопичення і поширення знань її співробітниками. При цьому саме люди з високим рівнем цілеспрямованої здатності до самонавчання, самостійно керуючі темпами навчання для отримання нових знань стають ключовим фактором життєздатності організації в сучасному мінливому інноваційному просторі [16, с. 4].

Концепція побудови рефлексивного підприємства передбачає, що в основі прийняття і узгодженості у співробітників спільних цінностей,

спільного бачення свого майбутнього (усвідомленням стратегічних орієнтирів, цілей і програм) знаходяться рефлексивні процеси [12, с. 53]. У науковій літературі рефлексивні компетенції суб'єкта пов'язуються, перш за все, з його здатністю усвідомлювати самого себе і сприймати виклик, визначати ставлення до свободи і справедливості, регламентації і самоорганізації, формувати адекватні моделі поведінки в умовах складності і невизначеності, ініціювати спонукальні імпульси, управляти часом і творчою напруженістю [2, с. 38].

Фундаментом концепції практично орієнтованої моделі досконалої організації є досягнення успіху, завдяки таланту і здібностям людей до вдосконалення [18, с. 6]. Поняття «досконалість», на думку Б. Акатова, змушує звернутися до поняття «ідеал», особливою властивістю якого є недосяжність, що дозволяє його використовувати як напрямок для цілеспрямованості. Звернення до досконалості (ідеалу), підкреслює автор, це певний склад розуму, потреба, ментальна модель шукати нові способи «робити речі» [22, с. 144]. Прагнення працівника до досконалості виражається в постійному пошуку можливостей поліпшень та інновацій, що додають цінність організації на основі набутих знань. На практиці такий працівник готовий до змін, особистісного та професійного зростання; орієнтується на планку, що перевершує його сьогоднішній рівень; відкритий до сприйняття і використання ідей, що виходять від усіх зацікавлених сторін; прихильний інтересами і цінностям компанії [16, с. 8].

В основі побудови організації з внутрішнім підприємництвом (Х. Віссема) лежить постійне підвищення її ефективності за рахунок ініціативного підприємництва [18, с. 36], яке виражається в зацікавленій активній участі співробітників в реалізації цілей і завдань організації. Ще Й. Шумпетер підкреслював, що підприємці – це не тільки самостійні господарські суб'єкти ринкової економіки, а й службовці будь-якої фірми, здатні до новаторства [68, с. 170].

Здатність співробітника до підприємництва виражається в баченні

майбутнього підприємства, в розширенні зони власної відповідальності за прийняття рішень (в тому числі і фінансових); в умінні не тільки створити продукт, а й успішно його продати; в прагненні приймати на себе підвищені ризики; в лідерстві (обдарованому підприємстві), що залучає до підприємництва і підтримує атмосферу свободи і стабільності в організації. На думку У. Бережницької, саме широка ініціатива і почуття відповідальності працівників є фундаментом підприємництва як активної та ефективної підтримки стратегії підприємства з боку максимально можливої кількості співробітників [3, с. 19].

У саморозвиваючій організації основним джерелом і найважливішим фактором організаційних змін є ініціатива і відповідальність співробітників за власний розвиток [42, с. 21]. Як відзначають О. Грішнова та М. Романюк, те, що феноменологічно представляється як «об'єктивний» процес саморозвитку організації є результат цілеспрямованої і доцільної «суб'єктивної» діяльності, яка і виступає як реальний механізм саморозвитку [14, с. 41]. Ефект саморозвитку полягає саме в тому, що джерелом розвитку стають не зовнішні або внутрішні ресурси компанії – матеріальні, фінансові, людські або організаційні, а внутрішні ресурси працівника – його знання, бажання, креативність, прагнення і здатність до навчання і розвитку, його бажання самореалізації [21, с. 27-28]. Націленість працівника на постійний саморозвиток виражається в бажанні досягти кращого результату роботи через самостійний пошук необхідних для цього ресурсів та можливостей, через ініціативне отримання додаткових знань, навичок і досвіду, творчу та інтелектуальну активність, постановку і досягнення особистих і професійних цілей, гнучке прийняття змін, залучення себе та інших в досягнення організаційних цілей.

Як показує представлений аналіз, загальними домінуючими характеристиками працівників організацій нового типу, є здатність до саморозвитку, самонавчання, рефлексії, вдосконалення і підприємництва (табл. 1.1). Дані здібності безпосередньо пов'язані з внутрішньо

особистісними механізмами, що приводять до ініціативної поведінки працівників, спрямованої на досягнення найвищих організаційних результатів.

Таблиця 1.1 – Вплив здібностей працівника на його активність

Здатність	Коротка характеристика	Ознаки активної діяльності працівника
Здатність до самонавчання	Постійний самостійний пошук, отримання або придбання нових знань їх накопичення, переосмислення, переробка, використання і матеріалізація	Творча та інтелектуальна активність в процесі створення нового знання; колективна сила думки; професійна самодостатність, відкритість новому
Здатність до рефлексії	Внутрішній механізм подолання власної обмеженості, що забезпечує вихід за межі необхідності, і дозволяє свідомо вибудовувати свою життєдіяльність в організації	Адекватна реакція на зміни; самовизначення і співорганізація, що виражаються в усвідомленні і узгодженості спільних ціннісних орієнтацій, спільного бачення майбутнього.
Здатність до вдосконалення	Безперервний пошук можливостей для поліпшень та інновацій, що додають цінність організації на основі придбаних знань	Ініціативно-креативне мислення у вдосконаленні організаційних процесів та реалізації проектів, активність у створенні нового знання
Здатність до підприємництва	Унікальна комбінація підприємництва та новаторства. Новаторство як прагнення до пошуку нового, до відкриттів і експериментів. Підприємництво як орієнтація на отримання доходу	Зацікавленість в досягненні результату, обумовлена не тільки виробництвом продукту або послуги, але і їх реалізація (продаж); бажання втілити «ідею в справу»; готовність до змін, ризику
Здатність до саморозвитку	Безперервний розвиток, через самостійний пошук необхідних для цього ресурсів та можливостей	Відповідальність за власний розвиток в інтересах організації.

Джерело: складено автором за даними [12]

В організаціях нового типу ці здібності формують особливу – перетворюючу роль працівника, яка розкривається в трьох основних аспектах (рис. 1.1): по-перше, роль активного суб'єкта управління, здатного самостійно управляти своєю діяльністю, роллю і компетентністю; по-друге, роль рівноправного партнера організації, новатора, який приймає на себе відповідальність за результат і ризики; по-третє, роль лідера змін, їх

ініціатора.

Концепції побудови «людино орієнтованих» організацій наочно свідчать про формування людино орієнтованої парадигми менеджменту, в якій фактором прогресу в усіх сферах соціально-економічної системи є потенціал людини [48], використання якого є для організації практично необмеженим ресурсом розвитку. О Носик підкреслює, що підприємства розглядають як «свій» людський капітал – насправді безкоштовний ресурс, зовнішня даність, яка виникла сама собою і продовжує виробляти саме себе. Фірми лише вловлюють цю здатність самостворення і направляють її у потрібне русло [48, с. 27-28].



Рисунок 1.1 – Перетворююча роль працівника в організації

Джерело: розроблено автором за даними [48]

І тут необхідно підкреслити, що концепції людино орієнтованих організацій є ідеальним відображенням сучасних, динамічних інноваційно орієнтованих організацій, відображаючи запит «нової економіки» на поведінкові моделі співробітників, здатних забезпечити потік ініціатив «знизу», що сприяють безперервному поліпшенню діяльності та розвитку організації.

Поняття ініціативи, плідно вивчається в психології та педагогіці, в управлінні використовується, скоріше, у значенні активності працівника (на

протипагу пасивності) або інноваційної поведінки як здатності створювати або сприяти інноваціям в організації.

С. Нісфоян визначає активність індивіда не просто як абстрактний прояв його сутності, а розгорнуту в часі і втілену в особливі форми участь у необхідній діяльності, що робить людину дійсним суб'єктом, що здійснює свою діяльність реально [44, с. 34-39]. Ємне визначення вченого дозволяє виявити діяльнісний компонент активності людини, що реалізується в праці, ініціативи, творчості і т. д. Так, в поданні І. Тимош, трудова активність персоналу виступає в якості характеристики ступеня участі працівників у трудовій діяльності, що надає безпосередній вплив на основні результати діяльності підприємства [61, с. 12], головною складовою якої є творча активність працівників, пов'язана з їх фактичною участю в інноваційній діяльності підприємства. Схожої позиції щодо творчої складової дотримуються Т. Білик, яка вважає, що поняття «трудова активність» відображає якісну складову трудової діяльності в тій мірі, наскільки вона пов'язана з її творчим або нетворчим характером, причому «творча активність» пов'язана з вирішенням нестереотипних завдань, що сприяють підвищенню якісних і кількісних результатів праці [4, с. 14-15].

Л. Червінська розмежовує поняття «ініціативність», як якості особистості, та «ініціативи», як інструменту або результату ініціативності. На її думку, ініціативність, як професійно значуща якість, є особистісною властивістю працівника, яка забезпечує втілення його творчого початку і реалізацію його ідей, що, в свою чергу, дозволяє людині відповідати вимозі часу і соціально-економічним відносинам в плані новизни і нестандартного підходу до поведінки і професійної діяльності [66, с. 183]. Тобто, йдеться про ініціативну поведінку співробітників як вираження їх розумової та фізичної активності, що спрямовується на вирішення завдань інноваційного розвитку підприємства [28].

І. Отенко вводить поняття інноваційно-підприємницької активності працівників як особливої форми поведінки, в якій яскраво виражені

ініціативність, новаторство, самостійність, спрямованість на підвищення організаційної та особистої ефективності через реалізацію творчого потенціалу індивіда і впровадження змін у різних сферах діяльності організації [45, с. 8]. Таке трактування узгоджується з моделлю ініціативної поведінки співробітника, відмінними рисами якого є активність, позитивний настрій, відкритість новому, підприємливість, готовність до змін [6, с. 3].

У контексті нових механізмів розвитку організації вимагає уточнення саме поняття «ініціативи працівника». По-перше, висока значимість ініціативної поведінки для організації визначається тим, що ініціативні співробітники більш схильні до активного підходу до роботи, виходять за рамки того, що формально від них вимагається на робочих місцях, і відрізняються наполегливістю слідувати своїм творчим ідеям за допомогою ініціатив [15, с. 5]. По-друге, ініціативи не завжди мають відношення до інновацій у загальноприйнятому сенсі, оскільки включають ті чи інші поліпшення в організації праці, контролі якості продукції, розподілі робочих обов'язків між членами колективу, створення самоврядних робочих груп тощо, які в цілому спрямовані на підвищення ефективності діяльності організації [7, с. 146]. По-третє, ініціатива, безумовно, відіграє величезну роль у процесах організаційних змін за рахунок здатності працівників генерувати нові ідеї і реалізовувати їх для того, щоб виробляти більш якісні продукти, пропонувати професійний сервіс і покращувати робочий процес [14, с. 5]. Ці зміни, як правило, тісно пов'язані саме з ініціативою та реалізацією творчих можливостей людини [39].

Таким чином, ініціатива працівника – це його добровільні дії, спрямовані на особисте вдосконалення, поліпшення своєї роботи, діяльності підрозділу або організації в цілому. У цьому сенсі ініціатива являє собою спосіб впливу працівника на розвиток організації через підвищення ефективності індивідуальної та колективної праці та/або інновації, що створюють унікальні конкурентні переваги компанії. В табл. 1.2 представлені форми прояву ініціативи персоналу в організації.

Таблиця 1.2 – Характеристики форм прояву ініціативи персоналу

№ п\п	Ознака класифікації	Коротка характеристика
1	Спосіб впливу ініціативи на розвиток організації	Ініціативи щодо поліпшення трудових процесів, способів взаємодії і методів роботи
		Інноваційні ініціативи-нові рішення, проекти, продукти, що створюють унікальні конкурентні переваги організації
2	Імпульс до ініціативи	Само ініціювання - ініціатива «знизу»
		Цільове ініціювання-ініціатива «зверху»
3	Рівні ініціативи	Працівник самостійно ініціює, розробляє і впроваджує в практику нововведення, зміни, інновації
		Працівник бере на себе ініціативу щодо впровадження в організації вже створеного нововведення
		Інновації, нововведення і зміни, які розробляються співробітниками за ініціативою керівництва
4	Спрямованість ініціативи	Особисте вдосконалення-ініціатива щодо саморозвитку і самонавчання співробітника
		Удосконалення процесів і способів виконання роботи
		Удосконалення організації-Ініціатива, що сприяє позитивним змінам в організації
5	Форма організації	Індивідуальна ініціатива-добровільні дії працівника, спрямовані на особисте вдосконалення, поліпшення своєї роботи, діяльності підрозділу або організації
		Колективна ініціатива-добровільне об'єднання співробітників для створення, просування і реалізації ініціатив
6	Частота прояву	Епізодичні, спонтанні ініціативи
		Систематичні ініціативи-сплановані та очікувані

Джерело: складено автором за даними [7]

Імпульсом до ініціативних дій можуть бути як самоініціювання (особиста ініціатива) або цільове ініціювання з боку менеджменту компанії. В. Щербак [69, с. 145] виділяє три рівні ініціативи працівників: перший – це справжні ініціативи, коли інноваційні процеси відбуваються в організації «знизу вгору» шляхом ініціювання, розробки і введення в практику нововведення з ініціативи працівника; другий рівень – працівник бере на себе ініціативу по впровадженню в організації вже створеного його колегами нововведення; третій рівень включає інновації, які розробляються співробітниками з ініціативи керівництва. При цьому ініціативи можуть спрямовуватися як на особистий розвиток працівника, тобто

самовдосконалення, так і на поліпшення процесів і способів виконання робочих обов'язків або вдосконалення самої організації через позитивні зміни в її діяльності.

Ініціативи можуть бути індивідуальними і колективними, які виступають як добровільне об'єднання співробітників для створення, просування і реалізації ініціатив. Також ініціативи можуть проявлятися не тільки у вигляді спланованих і очікуваних дій, а й епізодично, спонтанно, як реакція працівників на умови, що змінилися або нові виклики.

Описані в науковій літературі приклади з практики сучасних компаній, чітко демонструють їх бажання і здатність використовувати ініціативу персоналу [61, с. 96]. Оскільки рушійною силою розвитку організації стає особиста ініціатива працівників вдосконалювати себе та організацію через реалізацію власного потенціалу, виникає необхідність включення ініціативи персоналу в довгострокові конкурентні переваги компанії, так як конкуренція в сучасних економічних умовах, проявляючись у суперництві товарів, послуг і фірмових технологій, є відображенням змагальності персоналу підприємств [35, с. 69].

З точки зору теорії, питання управління ініціативною поведінкою персоналу поки є недостатньо вивченими і вимагають виявлення особистісних механізмів, що забезпечують мобілізацію потенційних можливостей працівника в інтересах організації. З позиції практики управління, особливу значимість мають завдання побудови організаційних механізмів, цілеспрямовано, а не ситуативно, формують і використовують ці можливості персоналу на постійній основі, оскільки тільки працівник з його творчим і фізичним потенціалом, здатністю не тільки до відтворення своєї робочої сили, але й до саморозвитку стає детермінуючим фактором успіху суспільства і кожної окремої організації [46, с. 3].

1.2. Потенціал проактивності працівника як особистісний механізм ініціативної поведінки

Виявлення особистісних механізмів ініціативної поведінки працівника вимагає конкретизації джерел і першопричин активності людини в робочому середовищі, що полягають в її особистісному потенціалі.

Незважаючи на глибоку опрацьованість теоретичних і методологічних основ трудового потенціалу, їх видимий вплив на діяльність організацій, на думку С. Великодний, не виявляється, проте виникає можливість з інших позицій поглянути на трудовий процес і становище людини в ньому [9, с. 130].

У світлі нових тенденцій, що відображають посилення значущості і різноманіття ролей працівника в сучасній організації, дослідники все більше уваги приділяють активній складовій потенціалу працівника – творчому, креативному, інтелектуальному та інноваційному потенціалу як джерелу його перетворюючої діяльності.

У поданні вітчизняних науковців ключовими характеристиками інтелектуального потенціалу є теоретичні знання, індивідуальні здібності та практичний досвід працівника, необхідні для створення інновацій [49], здатність до створення та відтворення нових знань [54], креативне мислення, творчі та інтелектуальні здібності, необхідні для розвитку організації [13]. Відмінною характеристикою творчого потенціалу працівника є його здібність до створення чогось нового, унікального [17], заснована на його генетичній та соціально-особистісній схильності до перетворень в різних сферах діяльності [25], самодостатньої здатності освоювати і створювати позитивні зміни [16].

Інноваційний потенціал працівника описується як сукупність інтелектуального і творчого потенціалів, що проявляються в його вмінні системно і комплексно мислити і творити нове, інноваційної активності, комунікативних і особистісних якостях працівника-новатора [20], здатності

до інноваційних перетворень [52] і гнучкої адаптації до змін, що відбуваються у зовнішньому і внутрішньому середовищі підприємства [4, с. 103].

Аналіз наукових підходів до розуміння сутності потенціалу працівника, з позиції його активної складової показав, що, незважаючи на різноманітність думок, більшість дослідників схиляється до атрибутивного підходу, описуючи різноманітні поєднання тих або інших психофізіологічних, професійно-кваліфікаційних, особистісних, мотиваційно-моральних та інтелектуально-пізнавальних якостей, пов'язуючи з цими якостями факти прояву творчості та інновативності працівника. Однак Г. Ємельянова обґрунтовано вказує на сходження системи трудового потенціалу до механічного складання його елементів, вважаючи, що пояснити кожен з елементів можна тільки цілим, оскільки взаємодія між ними часто призводить до диспропорцій в їх розвитку та функціонування: один з елементів може бути гіпертрофований, інший – вимкнений, третій – зменшився, внаслідок чого конкретний трудовий потенціал набуває специфічні для неї властивості [22, с. 110-111]. Саме в цьому, на нашу думку, полягає недостатність розглянутих вище підходів для пояснення ініціативної поведінки працівника, оскільки залишається нез'ясованим питання про те, яка або які із зазначених особистісних характеристик стали його першопричинами.

Ґрунтуючись на даних аргументах, пропонується розглядати потенціал працівника, не як набір деяких структурних характеристик і активних складових (творчість, інновативність, інтелект і т. д.), а з точки зору власних (внутрішніх) механізмів, мобілізують його активність і формують основу перетворюючої діяльності в робочому середовищі. Тоді центральним елементом особистісного потенціалу буде виступати потенціал проактивності працівника (ППП), як потреба, здатність і готовність самостійно і відповідально покращувати і реалізовувати свої професійні та особистісні можливості в інтересах організації (рис. 1.2).

О. Носик визначає проактивну поведінку як здатність працівника проявляти ініціативу щодо поліпшення поточних обставин або створення нових, припускаючи зміну ситуації, а не пасивне пристосування [48]. Згідно з дослідженнями, принципова відмінність проактивних співробітників полягає в природній схильності до творчості, ентузіазм по відношенню до нового, готовність до ризикованих дій і здатність взяти на себе відповідальність за реалізацію нових ідей і проектів. Тому вони не потребують особливих вказівок і зовнішнього схвалення, самі здатні рухатися вперед, долаючи перешкоди і опір, створити групу однодумців, знайти потрібну інформацію, залучити необхідні ресурси і, використовуючи особистий вплив, просувати інноваційні проекти [16].

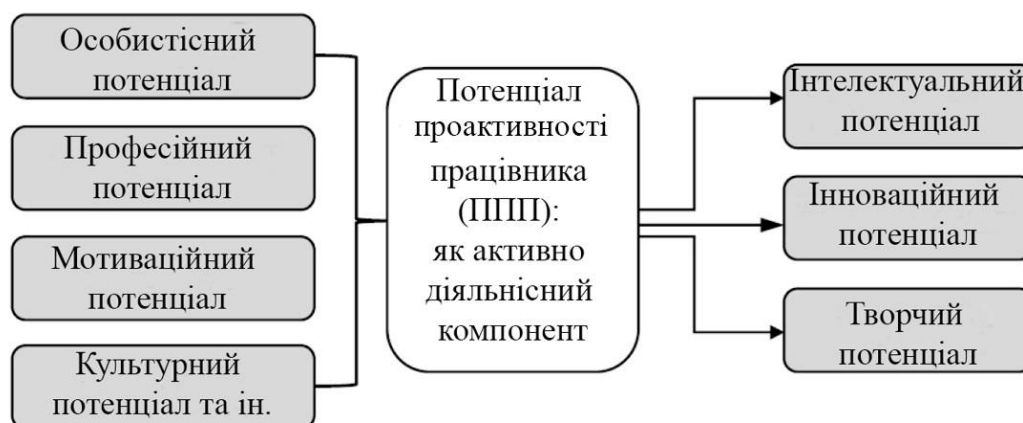


Рисунок 1.2 – Місце і роль потенціалу проактивності в структурі трудового потенціалу працівника

Джерело: складено автором за даними [46]

Однак дослідження потенціалу проактивності працівника – це, перш за все, вивчення цікавого феномена, пов'язане з можливістю розкриття «тонкої грані», що пояснює взаємозв'язок між потенціалом працівника та його реальним розгортанням в інтересах організації – це не тільки пошук прихованих, ще не апробованих можливостей людини, але і формування особливих механізмів, що сприяють їх природному розвитку [17].

Спираючись на результати теоретичних і емпіричних досліджень, представлених в сучасній науці, в якості внутрішніх рушійних сил самомотивації працівника ми виділили механізми саморозвитку, самолідерства і залученості, що комплексно розкривають джерела і причини індивідуальної ініціативної поведінки (табл. 1.5).

Самолідерство. Л. Лисогор визначає самолідерство як здатність людини цілеспрямовано впливати на самого себе для досягнення своїх цілей [38]. Автор описує самолідерство як подорож до самовідкриття і самозадоволення, метод самовпливу, техніку самоефективності, джерело контролю поведінки, процес самореалізації.

У розумінні А. Климчук, А. Михайлов самолідерство – це інструмент, який є основою ефективності працівника, що виявляється в практиці цілеспрямованого впливу на своє мислення, почуття і поведінку для досягнення індивідуальних цілей [29]. Дослідники підкреслюють, що самолідери (selfleaders) ефективні в постановці і досягненні особистих і професійних цілей, знаходяться в узгодженості зі своїми внутрішніми бажаннями, надихаючи інших розвивати своє особисте і професійне життя [22].

Високий рівень самолідерства призводить до активізації зусиль всієї команди, тому в сучасних організаціях самолідерство розглядається як механізм стимулювання активних співробітників [40]. Як відзначає Б. Батюк, стати «самолідером» і підтримувати цю здатність – значить рухатися в напрямку саморозвитку, а організації, які заохочують самолідерство, отримують від цього реальну вигоду [2, с. 20].

Отже, самолідерство, як механізм проактивності працівника, це:

1. Джерело внутрішньої мотивації до самореалізації в роботі;
2. Внутрішня стратегія людини по досягненню життєвої і професійної успішності;
3. Ключова компетенція по самоврядуванню своєю поведінкою, мисленням, емоціями, заснована на здатності людини цілеспрямовано

впливати на самого себе та інших для досягнення власних і організаційних цілей.

Саморозвиток. У новітніх філософських дослідженнях людина виступає в якості відкритої системи, причому процес саморозвитку, стверджує В.Лагутін, дозволяє цій системі залишатися відкритою і утримувати свою цілісність до тих пір, поки саморозвиток виявляється можливим [36]. Тому саморозвиток як форма розвитку, при якій людина займає активно-творчу позицію по відношенню до своїх змін, стає в даний час, провідним способом становлення особистості, позначаючи перед наукою завдання досягнення його сутності, механізмів, умов, засобів здійснення [15].

О. Креденцер визначає саморозвиток як фундаментальну здатність людини ставати і бути справжнім суб'єктом свого життя, перетворюючи власну життєдіяльність на предмет практичного перетворення [34]. С. Кузікова під саморозвитком розуміє безперервний процес, в якому під впливом певних мотивів ставляться і досягаються конкретні цілі за допомогою зміни власної діяльності, поведінки або зміни себе, використовуючи форми самоствердження, самовдосконалення, самоактуалізації [35].

Працівники з розвиненими навичками самонаправленого навчання, як правило, краще виконують роботу, пов'язану з вирішенням проблем, частіше проявляють творчість, легше і швидше адаптуються до змін [17]. На практиці здатність співробітника до самонавчання виражається в його прагненні до самовдосконалення як процесу безперервного прояснення і поглиблення особистого бачення; націленості на безперервне навчання; розвитку власних навичок внаслідок навчання на власному досвіді [31]. Як відзначають дослідники, люди з високим рівнем здатності до самонавчання в змозі самостійно управляти темпами навчання для отримання нових знань [24], створення і впровадження інноваційних ідей як одного з джерел їх саморозвитку і компетентності [58].

Отже, саморозвиток, як механізм проактивності працівника, це:

1. Джерело внутрішньої мотивації до самовдосконалення, в активно-творчій позиції працівника по відношенню до своїх змін;
2. Процес і результат цілеспрямованої суб'єктивної діяльності, що виражається в досягненні більш високого рівня професійної компетентності;
3. Джерело нових знань і досвіду, що мають виняткове значення для підвищення конкурентоспроможності та розвитку організації.

Разом з тим, як справедливо зазначає Т. Левченко, «саморозвиток» працівника розуміється як важливий, але локальний фактор організаційних змін, що безпосередньо не впливає на розвиток і ефективність всієї організації» [39, с. 43].

Отже, необхідний механізм, з одного боку, підтримує проактивність працівника на особистісному рівні, а з іншого – здібний забезпечити сонаправленість діяльності працівника і організації [38]. Таким механізмом, на думку вчених, є внутрішня мотивація, найвиразнішим відображенням якої виступає залученість працівника.

Залученість. У загальному сенсі залученість характеризується особистою зацікавленістю працівника в діяльності, яка повністю займає його увагу і до якої він готовий докласти всі зусилля; це ставлення працівника до організації, її керівництва, обов'язків та умов праці, при якому він виявляє непідробний інтерес до успіхів компанії і прагне виконувати свої обов'язки, перевершуючи установлені стандарти [9]; це ступінь прихильності працівника цінностей організації [17]. Л. Червінська визначає залученість як якісну характеристику персоналу, що виявляється в «позитивному і шанобливому ставленні до організації та її діяльності, керівникам, прийнятті та згоді з цілями і місією компанії, розумінні значущості свого внеску в діяльність і розвиток організації, прагненні рости разом з організацією за допомогою прояву ініціативи та внесення інновацій» [66, с. 7].

Всі дослідження розглядають залученість працівника як унікальну конструкцію, що поєднує когнітивні, емоційні та поведінкові компоненти,

пов'язані з індивідуальною роллю [15]. У цьому сенсі залученість виступає як показник внутрішньої мотивації, задовольняє, пов'язане з роботою стан душі, яке характеризується енергією, самовідданістю і зануреністю [16].

Таким чином, залученість можна розглядати як мотиваційний механізм, що мобілізує самолідерство і саморозвиток робітника для реалізації ініціатив в інтересах конкретної організації, такі як:

1. Емоційне та інтелектуальне співучасть і зв'язок працівника з організацією;
2. Джерело і індикатор внутрішньої мотивації, заснованої на глибокій особистій зацікавленості працівника в успіху організації;
3. Механізм, що забезпечує співспрямованість цілей співробітника і цілей організації, що виявляється в прагненні до досягнення кращих результатів і самовдосконалення в векторі інтересів компанії.

Разом з тим, підвищення рівня персоналу не є самоціллю, а значимо як фактор підвищення продуктивності праці, результативності організації, прискорення впровадження інновацій [40, С. 76].

Таким чином, самолідерство, саморозвиток і залученість є, з одного боку, самостійними детермінантами трудового потенціалу працівника, а з іншого-реальними мотиваційними механізмами, що запускають і підсилюють його проактивність, виступаючи в якості рушійних сил самомобілізації особистої ініціативи (табл. 1.6).

Оскільки кожен із зазначених механізмів безпосередньо пов'язаний з внутрішньою мотивацією працівника, зберегти яку, він може, тільки відчуючи себе компетентним, автономним і приєднаним до спорідненого йому суспільства, то дані джерела особистої проактивності слід розглядати як взаємозалежні і взаємообумовлені.

Таким чином, потенціал проактивності працівника (ППП) – це самовідновлюваний внутрішньо особистісний ресурс самомобілізації працівника, заснований на його потребі, здатності і готовності ініціативно покращувати і реалізовувати свої професійні та особистісні можливості в

інтересах організації.

ППП виконує функції, що активують і спрямовують діяльність працівника на досягнення цілей організації, які в залежності від виконуваної ними ролі у формуванні ініціативної поведінки можуть бути визначені як базовий, що активує і дифузний компоненти ППП (рис.1.3).



Рисунок 1.3 – Компоненти потенціалу продуктивності працівника

Джерело: розроблено автором за даними [69]

Базовий компонент ППП – здатність до саморозвитку як механізм особистісного та професійного зростання працівника. Здатність до проактивної діяльності формується завдяки унікальним знанням, навичкам і досвіду, що дає працівникові можливість самореалізуватися в організації. Дана здатність формується в процесі діяльнісного розвитку і проявляється в глибині, швидкості і міцності оволодіння новими методами і прийомами роботи, впевненості в своїх професійних можливостях, здатності вирішувати все більш складні завдання, впевнено виходити за рамки своїх робочих обов'язків, встановлювати продуктивні міжособистісні відносини [19].

Активуючий компонент ППП – самолідерство як готовність до активної особистісної та професійної самореалізації працівника. Проактивність є вищим проявом професійної ефективності працівника, його готовності нарощувати і використовувати свій трудовий потенціал в інтересах організації, що виявляється в особистій ініціативі, готовності прийняти на себе відповідальність за результати своєї діяльності і наполегливості в досягненні цілей. Дослідження показують, що готовність до проактивної діяльності далеко не завжди пов'язана з видатними професійними знаннями, навичками та досвідом, але обов'язково – з самолідерством, позитивною внутрішньою мотивацією до саморозвитку, прагненням до самореалізації через досягнення [16].

Таблиця 1.6 – Характеристики особистісних механізмів проактивної поведінки працівника

Механізм проактивності	Функція	Сутність	Форма прояву
Саморозвиток	Створення імпульсу до професійного самовдосконалення	Механізм самонаправленої зміни самого себе, заснований на способі працівника за власною ініціативою діагностувати свої потреби в навчанні, формувати його цілі, визначати необхідні ресурси, вибирати і реалізовувати відповідні стратегії навчання	Працівники прагнуть до постійного пошуку нових знань і досвіду, можливостей їх використання для вирішення поточних і нових проблем, трансформації нового досвіду в комбінації нових і існуючих знань, створення інноваційних ідей, результатом чого стає досягнення більш високого рівня професійної компетентності
Самолідерство	Створення імпульсу до ініціативної поведінки	Механізм самореалізації працівника, заснований на природній здатності цілеспрямовано і продуктивно впливати на самого себе та інших для досягнення життєвої та професійної успішності	Працівники з високим рівнем самолідерства - відкриті, інтелектуальні, творчі, динамічні, гнучкі, встановлюють довгострокові цілі і наполегливо їх реалізують, володіють самотивацією і надихають інших

Залучення	Забезпечення спільності цінностей і цілей працівника і компанії	Механізм формування особистої зацікавленості працівника в досягненні кращих результатів, самореалізації та самовдосконаленні у векторі інтересів організації	Працівник проявляє не-підроблений інтерес і готовий докласти всіх зусиль для успіху компанії, прагне виконувати свої обов'язки, перевершуючи встановлені вимоги і стандарти, ініціативний і відданий організації
-----------	---	--	--

Джерело: складено автором за даними [10]

Дифузний компонент ППП – це механізм внутрішньої мотивації, «приєднується» саморозвиток і самолідерство працівника до діяльності в інтересах організації через його залученість. Можливість самореалізації у вигляді проактивної діяльності на основі залученості забезпечує включення працівника в надзавдання, створює впевненість у власних можливостях позитивно впливати на прийняті керівництвом рішення, усвідомлення стратегічних цілей організації як життєво важливих для нього самого, впливаючи на довгострокову внутрішню мотивацію до саморозвитку і активної самореалізації в організації.

Зазначені механізми за певних умов стають внутрішніми рушійними силами самообілізації працівника, що дозволяють розкрити джерела ініціативної поведінки, і встановити взаємозв'язки між організаційними та особистісними результатами реального розгортання ініціативи «знизу» (рис. 1.4).

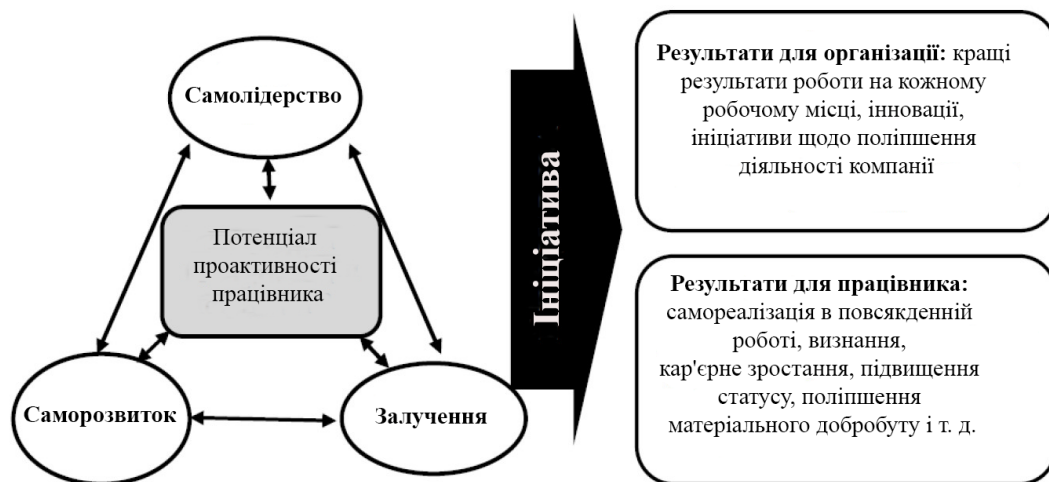


Рисунок 1.4 – Вплив ППП на індивідуальні та організаційні результати
Джерело: складено автором

Таким чином, сукупна взаємодія всіх трьох механізмів ППП стає потенційним джерелом організаційного розвитку, який укладений всередині співробітника; результатом особистісного та організаційного вдосконалення; безперервним динамічним процесом виходу працівника за межі очікуваного. В результаті формуються моделі поведінки співробітників, що мають цінність для сучасної організації, які в залежності від цільових пріоритетів можуть бути ефективними, інноваційними, ініціативними, творчими, креативними і т. д.

1.3. Організаційні механізми мобілізації ініціативної поведінки персоналу

В даний час в області управління потенціалом працівника з позиції його активно-діяльнісних складових виділяються два основні підходи:

1. Управління інноваційним потенціалом персоналу як ресурсом інноваційного розвитку організації;
2. Управління співробітником як джерелом розвитку організації.

Управління інноваційним потенціалом персоналу (ППП) розкривається в роботах багатьох авторів, що представляють широкий спектр організаційних механізмів, використовуваних інноваційними підприємствами для формування, розвитку і використання ППП. Стадник В.В., Гризовська Л.О. пропонують комплексно-цільовий підхід, заснований на єдності механізмів інноваційно-випереджаючого оновлення та передачі нового знання на підприємстві, проактивних дій менеджменту та інноваційного корпоративного середовища [58, с. 36].

Загальним для більшості наукових робіт в рамках даного підходу є наступне:

- інноваційний потенціал персоналу виступає в якості об'єкта управління, а не суб'єкта розвитку підприємства, тобто співробітник сприймається як «дзеркало» завдань або цілей, поставлених організацією [48, с. 134], мається на увазі, що інноваційна поведінка співробітників буде відповіддю на мотиваційні та розвиваючі заходи;

- розглянуті організаційні фактори можуть відігравати більш важливу роль у прогнозуванні можливостей реалізації інновацій в реальних ринкових продуктах, ніж у тому, щоб впливати на схильність співробітників створювати творчі та інноваційні ідеї [11, с. 166];

- дослідження сфокусовані виключно на організаціях, що створюють і реалізують інновації, тому визначити, наскільки їх результати будуть застосовні в інших організаціях, які не є інноваційними у загальноприйнятому сенсі, не представляється можливим.

Інноваційність персоналу виступає як здатність і можливість генерувати і управляти позитивними змінами в компанії, через правильний набір знань, навичок, умінь працівників, при використанні мотиваційного механізму та створення сприятливих технічних, технологічних, організаційних, виробничих умов [23, с. 97]. Тобто, мова йде про формування в організації механізмів посилення і переведення потенціалу працівників в дії, що перетворюються в її стійкі конкурентні переваги.

Такий підхід розкривається в двох концепціях, що розглядають співробітника як джерело розвитку організації: Employee Driven Innovation (EDI) – співробітник як драйвер (або керуючий) інновацій і концепція самоорганізованих систем управління (2С-система), заснована на цілеспрямованій побудові в організації механізмів поведінки людини крізь призму її самовираження і реалізацію власного потенціалу [6, с. 73].

Концепція EDI, як і управління ІПП, ґрунтується на припущенні, що всі співробітники мають потенціал, що включає творчість, креативність і здібності до вирішення проблем, завдяки якому вони можуть внести вклад в інновації та зміни, і що цей потенціал може бути використаний на благо

фірми та її співробітників [45]. Однак EDI передбачає, по-перше, створення і впровадження нових ідей, продуктів і процесів одним працівником або спільними зусиллями двох або більш співробітників, яким не було навмисно доручено виконувати інноваційну або творчу роботу, по-друге, інновації з'являються випадково, не заплановано (на відміну від управління ІПП) серед «звичайних» робочих, фахівців і менеджерів середньої ланки через кордони існуючих відділів та професій [48, с. 23]. При цьому широка, цілеспрямована участь працівників в інноваційній роботі стає значущою передумовою успіху стратегій інновацій [12, с. 2-3], якщо фірми зможуть використовувати прихований потенціал своїх «звичайних» працівників для сприяння інноваційним рішенням або навіть ініціювати їх [48, с. 24].

Концепція EDI є новим напрямком досліджень, тому теоретичні та емпіричні результати поки обмежуються вивченням кращої практики компаній і обґрунтуванням застосовності окремих інструментів управління (наприклад, командна і проектна робота, управління знаннями) в умовах окремих організацій. Але практично у всіх дослідницьких роботах не розглядаються особистісні механізми ініціативної поведінки, за винятком М. Салун, О. Майстренко [55, с. 173], які всеосяжним фактором EDI вважають формальне і неформальне навчання на робочому місці, що дозволяє активізувати всі пізнавально-креативні процеси працівника в організаційному середовищі.

Концепція систем управління, що самоорганізуються та саморозвиваються (2С-система). Під 2С-системою розуміється «складноорганізоване соціально-економічне утворення, що володіє найвищим рівнем самодостатності, що знаходиться в стані нестійкої рівноваги і підкоряється об'єктивним законам самоорганізації та саморозвитку, що обумовлюють організацію спільної діяльності працівників у напрямі підвищення конкурентоспроможності підприємства, має виключно свідомий характер» [5, с. 72]. Рушійною силою розвитку організації є інноваційний потенціал і поведінка працівників [35, с. 70].

В якості ключових факторів впливу, безпосередньо орієнтують працівника на ініціативну самореалізацію в інтересах компанії, пропонуються п'ять взаємопов'язаних і взаємопідсилюючих елементів системи управління – структура, лідерство, мотивація, навчання і організаційна культура, позначені авторами як організаційно-мотиваційні механізми самоорганізації і саморозвитку. Принциповий взаємозв'язок між цими елементами-механізмами, фактами прояву ініціативи персоналу і здатністю організації до саморозвитку був теоретично і емпірично обґрунтований на прикладі вітчизняних підприємств [27]. Однак у зазначених роботах особистісні механізми ініціативної поведінки працівників досі не вивчалися, що визначило можливість використання даної моделі для дослідження причинно-наслідкових зв'язків між організаційним середовищем в сукупності її основних елементів і механізмами проактивності персоналу.

Об'єднуючи результати досліджень в рамках моделі 2С – з системи та інші емпіричні обґрунтування факторів, що сприяють саморозвитку та ініціативам співробітників в умовах організацій, що саморозвиваються [23], можна визначити основні характеристики організаційних механізмів стосовно управління ініціативною поведінкою персоналу.

Організаційна структура. Перші бар'єри ініціативної поведінки виникають, як правило, на рівні первинної організаційної одиниці – робочого місця, що обмежує свободу самовираження і самореалізації працівника жорсткими функціями і вузькою зоною відповідальності. У дослідженні [15], встановлено, що співробітники, які пропонують три або більше ідей, частіше стикаються зі складними проблемами в своїй повсякденній роботі, вирішення яких займає не менше тридцяти хвилин, у порівнянні з низькоініціативними працівниками. Якщо ж співробітник пропонує шість ідей або більше, ці ідеї частіше стосуються інструкцій, відповідно до яких він повинен виконувати свої щоденні завдання. Автори вважають, що ці відмінності можуть бути безпосередньо пояснені ефектом

самонаправленого навчання, оскільки ініціативні працівники мають більше різноманітності, самостійності та новизни у своїй роботі. Тому створення складних робочих місць і завдань, що вимагають певної складності, щоб кидати виклик співробітникам вчитися і вводити нововведення, є важливим фактором ініціативи, так як дає можливість проявити себе, самостійно змінити характер діяльності, відчувати свою значимість і професіоналізм, самостійно створити і внести елементи творчості у власну діяльність.

Організаційна культура – один з найбільш дієвих механізмів мотивації співробітників до активної професійної діяльності, що дозволяє найбільш ефективно залучати співробітників для досягнення цілей організації і цілей персоналу як фактор забезпечення відданості спільній справі, що сприяє зростанню залученості персоналу [45, с. 86].

У дослідженні 759 найбільших компаній світу [50] встановлено, що саме інноваційна культура є головною рушійною силою радикальних інноваційних перетворень при інноваційній активності співробітників. Культура, що сприяє інноваціям, заснована на визнанні їх необхідності на всіх рівнях організації, вона прямо підкреслює цінність інновацій і внутрішнього підприємництва, прихильність вищого керівництва цій ціннісній заяві, ґрунтуючись на традиціях, особистих прикладах, авторитеті, тобто на довгостроково створюваних цінностях [36, с. 4].

Отже, ключовим механізмом розвитку ініціативної поведінки персоналу є формування культури, в якій:

а) відкрито і систематично декларуються цінності індивідуального розвитку і зростання для інноваційного розвитку організації, чітко позначаючи територію саморозвитку і самореалізації працівників;

б) підтримується ініціатива і творчість на всіх рівнях на основі спільних цінностей і бачення компанії, коли кожен співробітник має можливість зробити внесок у розвиток своєї діяльності і принести нові ідеї [9, с. 155];

в) керівники демонструють прихильність цінностям компанії і

лідерську поведінку.

Лідерство. Згідно з С. Калашніковою, розвиток організації спирається на три типи лідерів: лідер-керівник – перша особа організації, як головний ідейний натхненник інновацій, здатний кинути виклик, надихнути, захопити і повести за собою співробітників; лідери-менеджери-керівники на місцях, які, через щоденні способи ведення справ (консультування, підтримка, визнання ініціативи і т. д.) мають можливість безпосередньо і особисто впливати на ініціативу співробітників [25, с. 63], і лідери-активісти – рядові співробітники, активно підтримують цінності і пріоритети організації, що грають в підсумку вирішальну роль в досягненні організаційних цілей [29, с. 81].

У ряді досліджень емпірично доведено, що на самолідерство і саморозвиток працівника найбільш значущий вплив робить трансформаційне лідерство в особі далекоглядного, відкритого і надихаючого керівника, стимулюючого автономію і делегує відповідальність співробітникам, що виявляє терпимість до помилок, роблячи акцент на креативності та інноваціях [37, с. 115]. Зокрема, О. Баніт [1, с. 12] показує особливу роль «робочого менеджера» (бригадир, керівник групи, середній менеджер і т. п.), чиї дії мають вирішальне значення в тому, щоб надихати і мотивувати співробітників проявляти ініціативу, і, отже, саме він повинен нести повсякденну відповідальність за збір ідей і пропозицій щодо поліпшення робіт і процесів. Автори також виявили, що в інноваційних компаніях лідерам довелося освоїти ролі наставників, «тренерів» або «партнерів по переговорах» з просування ініціатив підлеглих. Однак у великих організаціях керівники можуть не мати достатнього часу, щоб ознайомитися з роботою всіх підлеглих, координувати їх діяльність, займатися коучингом і виявляти потреби в навчанні для підтримки окремих співробітників, що може істотно стримувати ініціативу персоналу [10].

Навчання та розвиток персоналу. Розвиток людських ресурсів має вирішальне значення для розвитку організації. У численних дослідженнях

встановлено, що на ініціативу працівників позитивний вплив надає як формальне навчання, що дозволяє плановірно вести людей до досягнення загальних організаційних цілей [15], так і неформальне навчання співробітників, переважно на практиці, заохочення і надання широких і безперервних можливостей і ситуацій для самонавчання [3, с. 32]. Однак дослідники, підкреслюючи залежність прийнятої практики навчання персоналу від цільових пріоритетів компанії, застерігають від ситуації, коли перенесення знань в нові форми поведінки або ідеї може нівелюватись цілями або напрямками організації [37].

Оскільки тільки співробітник добре знає, які знання йому найбільше потрібні і як ці нові знання можуть бути застосовані для підвищення особистих результатів, груп і компанії, він сам бере на себе відповідальність за планування свого власного розвитку, організація ж повинна забезпечити доступність можливостей розвитку для всіх працівників [28]. Дослідження С. Злупко, Й. Радецького [24] показує, що успішні вітчизняні компанії прагнуть зробити безперервний розвиток невід'ємною частиною корпоративної культури, активно залучаючи персонал до програм організаційного розвитку. Вважається нормою, що кожен співробітник прагне отримати кращий результат роботи, а для цього сам вирішує, як і якими методами довести свій професіоналізм і кваліфікацію до необхідного рівня.

Мотивація персоналу. На думку О. Гуцан, в абсолютно сприйнятливих до інновацій організаціях найвищий рівень розвитку інноваційного потенціалу персоналу досягається завдяки «м'якому», гнучкому і креативному управлінню: виключається жорсткий контроль і регламентація діяльності співробітників, пріоритетною стає мотиваційна функція управління, основною метою якої є пробудження працівників до активної інноваційної діяльності відповідно до місії і стратегічними цілями компанії шляхом створення системи матеріальних і нематеріальних стимулів, що включають можливості для зростання і розвитку працівника, розвитку його

духовних цінностей, причетності та залученості до інноваційного процесу, який на індивідуальному рівні виступає як процес самовираження та самореалізації винахідників, генераторів ідей, новаторів тощо [17, с.17-18]. Отже, основним двигуном перетворень в інноваційній організації, що саморозвивається, є механізми внутрішньої мотивації працівника [59], заснованої на його здатності самостійно і добровільно ініціювати внутрішні ресурси для саморозвитку і самореалізації, спрямовуючи їх на поліпшення діяльності організації [16, с. 69].

Питання мотивації персоналу до інноваційної діяльності широко висвітлюються в сучасних вітчизняних і зарубіжних наукових роботах, відображаючи однотайність в методах мотивації інноваційної поведінки. До найбільш значущих відносять такі заходи [30]:

- корпоративна культура, заснована на цінностях інноваційного розвитку організації;
- модель корпоративних компетенцій, відповідна стратегії розвитку організації та її культурі;
- система управління результативністю – ключові показники ефективності (KPI) топ-менеджменту, керівників підрозділів і співробітників, пов'язані з процесом і результатом інноваційної діяльності;
- заходи економічного стимулювання-бонуси та інші матеріальні заохочення, пов'язані з інноваційними результатами;
- кар'єрні стимули – планування і побудова прискореної кар'єри інноваційно активних співробітників;
- додаткові переваги у виборі програм навчання і розвитку для таких працівників – престижні програми (МБА), стажування, конференції і т. п., оплачувані компанією та ін.

Однак емпіричні дослідження мотивації ініціативної поведінки показують суперечливі результати. Так, у дослідженні О. Гуцан, показано, що більша частина керівників визнає найбільш ефективними інструментами мотивації участь працівників у справах підприємства і стимулювання

цілями, які знайшли повну підтримку тільки у 16% опитаних і у 21% тих, хто хоче бачити свій внесок у досягнення цілей підприємства. Таким чином інноваційні ідеї співробітників будуть спрямовані на підвищення результативності праці, якщо співробітники будуть мати можливість самостійно організовувати свою роботу, брати участь у розподілі виробничих ресурсів та результатів, оскільки це сприяє формуванню мотивів до самовираження, ініціативності, самостійності і більшої відповідальності [17, с. 139-140].

Враховуючи вищесказане, управління ініціативною поведінкою персоналу можливо реалізувати на основі контекстного підходу, що дозволяє сфокусувати зусилля організації на найбільш значущих динамічних взаємозв'язках між формальними і неформальними механізмами, які не є частиною системи управління, але визначають можливості її налаштування за допомогою конкретних дій менеджменту з метою активізації ініціативної поведінки персоналу [30].

Даний підхід спирається на наступні ключові положення:

1. Потенційно проактивний співробітник, як суб'єкт ініціативи, робить вибір на користь ініціативної поведінки під впливом усього організаційного контексту [11, с. 126].

2. Кожен працівник має власний потенціал проактивності, який (повністю або окремі його механізми) може бути задіяний в інтересах організації при певному стані всіх п'яти мобілізуючих елементів-механізмів організаційного середовища.

3. Комбінований вплив даних механізмів організаційного середовища забезпечується тими функціями, які вони повинні виконувати для запуску і підтримки процесу мобілізації і саомобілізації ініціативної поведінки персоналу.

Контекстний підхід до управління ініціативною поведінкою персоналу, де мобілізують ініціативну поведінку функції організаційного середовища розділені на дві групи:

а) підготовляють ґрунт для продуктивної і якісної ініціативи працівників;

б) переводять потенційну здатність працівника до ініціативної поведінки в область практичних дій.

До першої групи включаються функції, що забезпечують:

- можливості самореалізації на робочому місці, що дозволяють працівникові в рамках посадових обов'язків виконувати більш широкий спектр функцій і самостійно приймати рішення, що стосуються роботи (елемент «Структура»);

- доступність ресурсів для ініціатив – це інформація, час, інструменти і повноваження, що надаються співробітнику для створення, просування, реалізації нововведень (елементи «Структура» і «Навчання і розвиток»);

- навчання для розвитку компетенцій, необхідних для якісних ініціатив, що включає різні форми і способи оновлення знань і навичок, активізації мислення і т. д. – формальні і неформальні програми підготовки, обмін досвідом і знаннями компанії і т. д. (елемент «навчання і розвиток»).

Функції другої групи:

- підтримка ініціативи з боку менеджменту і колег на всіх рівнях організації, але особливо на рівні практики повсякденного керівництва – здатність і готовність безпосереднього керівника забезпечити співробітнику допомогу і підтримку по створенню, просуванню і реалізації ініціативи (елементи «Лідерство» і «Культура»);

- залучення співробітників в інноваційну діяльність через можливість експериментувати з новими ідеями без прямого втручання з боку, виконувати завдання, які пов'язані підприємництвом, наприклад, винаходити нові продукти і послуги або виводити їх на ринок [21, с. 162] (елементи «Культура», «Лідерство» і «Мотивація»);

- створення стимулу до ініціативної діяльності – визнання таланту і здібностей працівника, винагороди, відповідні внеску його ініціатив в діяльність компанії (елементи «Культура», «Лідерство» та «Мотивація»).

Таким чином, структура управління, організаційна культура, практики лідерства, навчання, розвитку і мотивації персоналу виступають як конкретні, практично-орієнтовані механізми мобілізації потенціалу проактивності і, як наслідок, ініціативної поведінки працівника. Дані механізми утворюють загальну мобілізаційну здатність організаційного середовища до розгортання ППП в інтересах компанії, як сукупність факторів і процесів, що піддаються управлінському впливу, при цілеспрямованому впливі на які з'являється можливість створити і не втратити, а посилити початковий імпульс ініціативної діяльності персоналу і закріпити його в повсякденній практиці організації [59].

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ МЕХАНІЗМІВ МОБІЛІЗАЦІЇ ІНІЦІАТИВНОЇ ПОВЕДІНКИ ПРАЦІВНИКА

2.1. Характеристика досліджуваних організацій та інструментарію дослідження потенціалу проактивності працівника

Відповідно до мети дослідження були обрані організації м. Харкова з різних сфер діяльності, що відрізняються за розміром, формою організації бізнесу, віком, популярності бренду. Основні об'єднуючі ознаки досліджуваних компаній:

1. За характером діяльності та / або пріоритетами організаційного розвитку позиціонують себе як інноваційно-орієнтовані.
2. Відкрито декларують високу значимість індивідуальної та колективної ініціативи рядових працівників для успіху бізнесу.
3. До числа пріоритетних завдань відносять ефективне використання можливостей співробітників і їх потенціалу.
4. В області УЛР здійснюють системне навчання і розвиток співробітників; використовують методи формування лідерства працівників; створюють (або прагнуть створити) кар'єрні можливості як для досвідчених фахівців, так і для початківців.

Залежно від специфіки діяльності компанії розділені на дві групи. До першої групи належать великі підприємства і організації що здійснюють всі види діяльності від створення, розробки і виробництва нового продукту до його реалізації – виробництві товарів народного споживання, будівництві та телекомунікаціях. Ключові ініціативи даних компаній полягають в здійсненні постійного моніторингу конкурентоспроможних знань, нововведень, в генеруванні і втіленні складних інновацій і т. д., що вимагає

підключення фактору особистої ініціативи співробітників для сталого розвитку організації.

До другої групи увійшли малі компанії з плоскими структурами управління зі сфери консалтингу та послуг. Діяльність консалтингових компаній носить змішаний характер: від розробки і створення послуги (продукту, рішення, підходу), до її якісного просування споживачеві, в той час як компанії зі сфери послуг спеціалізуються виключно на прямих продажах продукту (товару, послуги) споживачеві. Ключові ініціативи даних компаній полягають в постійному творчому пошуку нових цікавих ідей, як для складної інтелектуальної діяльності, так і для вирішення щоденних професійних завдань (у відносинах зі споживачами товарів і послуг), диктуючи необхідність підключення особистої ініціативи кожного співробітника для досягнення найкращих організаційних результатів.

Корпорація «Глобал Консалтинг» – 25 років компанія підтримує власників малого та середнього бізнесу, надаючи професійні послуги для відкриття та розвитку власної справи. Здійснює комплексний підхід до вирішення завдань бізнесу: аудиторські, бухгалтерські, юридичні послуги, податковий консалтинг. Є членом Міжнародної асоціації незалежних аудиторських та консультаційних фірм AGN International (у п'ятірці найбільших аудиторських асоціацій світу). 4 юридичні особи: корпорація Global Consulting, Аудиторська фірма «Глобал Аудит», бухгалтерська компанія «Глобал Україна» та Адвокатське Об'єднання "Глобал Адвокат".

«Pro Bicycle Group» – оптово-роздрібна компанія з продажу велосипедів власного виробництва та комплектуючих іменитих брендів. Великий вибір за доступними цінами. На ринку вже близько 20-ти років. За цей час створили три самостійних брендів різної цінової категорії: Kinetic – бюджетний рівень, велосипеди для всіх за розумні гроші; Winner – середній рівень, велосипеди орієнтовані на активний відпочинок. Для спортивних людей Cyclone – велосипеди верхньої лінійки для професійних спортсменів і

просто активних людей. З персоналу виробництва, розміщеного в м. Харкові, у дослідженні взяло участь 10 чол.

«Спецбудмонтаж» – підприємство, що займає лідируючі позиції на будівельному ринку регіону, є потужним сучасним будівельним холдингом і має високий ступінь довіри споживачів до бренду. Підприємство здійснює повний цикл виробництва, виконуючи функції замовника, забудовника, підрядника та інвестора, а також здійснює складні лабораторні дослідження будівельних матеріалів, створює складні архітектурні рішення будинків, комплексів, мікрорайонів, здійснює інженерні, дослідницькі та ін. види робіт. У дослідженні взяло участь 8 працівників відділу з реалізації об'єктів нерухомості, забудовником яких є компанія.

«Макснет» – гігабітний провайдер і оператор зв'язку, що надає повний комплекс телекомунікаційних послуг. Серед них гігабітний Інтернет, телебачення, SIP-Телефонія з міським телефонним зв'язком і 0800 номерами, відеоспостереження, хмарні послуги і сервіси і т. д. Протягом понад 20 років існування «Макснет» впроваджує інноваційні цифрові технології на базі власної мережевої інфраструктури, яку системно модернізує та розширює. А також щороку запускає нові напрямки, послуги та сервіси, розширюючи можливості для наших абонентів. «Макснет» має власну оптоволоконну магістраль, побудовану за технологією FTTB/FTTH з керованими комутаторами. Крім того, прямі канали з резервуванням за схемою «1+1» на Східну і Західну Європу, забезпечують клієнтам затримки менше 20 мс до популярних ресурсів. Компанія неодноразово нагороджувалася за свій внесок у розвиток телекомунікаційних послуг і отримала статус провайдера найшвидшого Інтернету в м. Харкові за версією Speedtest Ookla. В офісі компанії було опитано 7 чол.

«ЄвроДім» існує більше 5 років, надаючи послуги великим підприємствам Харківської області щодо забезпечення безпечної і надійної експлуатації будівель і споруд, промислових об'єктів. До основних послуг компанії відносяться експертиза промислової безпеки і комплексне

обстеження будівель і споруд, проектування, інженерне обстеження, будівельний контроль, авторський нагляд. Було опитано 9 чол.

«Ле Парфюм» – лідер у індустрії краси, представлена магазинами мережі в м. Харкові. Компанія здійснює консультаційні послуги і реалізує парфюмерно-косметичні товари світових брендів. Дана компанія віднесена до другої групи, оскільки представлена локальними підрозділами - магазинами з плоскою структурою управління і невеликою чисельністю персоналу. У дослідженні було опитано 11 чол.

Для всіх досліджуваних компаній характерно наступне:

- організаційна структура управління створює можливості для позиційної самореалізації співробітників і розширення їх посадових повноважень для кращого виконання роботи;
- підтримка системи багаторівневого лідерства та ефективного наставництва через створення можливостей співробітникам для відповідального і самостійного просування проектів, пропозицій, рішень;
- система мотивації поєднує економічне і нематеріальне стимулювання персоналу, забезпечуючи справедливу винагороду співробітникам і широко використовуючи заходи публічного визнання заслуг;
- система навчання і розвитку персоналу характеризується широкими можливостями доступу співробітників до різних джерел інформації і включає різноманітні програми навчання і розвитку, а у великих організаціях-і системи кар'єрного росту;
- організаційна культура спрямована на формування та підтримку творчості, креативності та ініціативи працівників на всіх корпоративних рівнях.

Сумарно в опитуванні взяли участь 42 особи, включаючи чоловіків і жінок, які мають різні посадові позиції (фахівці різного рівня); різну базову освіту (від середньої професійної до вищої – бакалаврат, магістратура); різний вік (від 20 до 45 років); різний стаж роботи (від 1 року до 10 і більше).

Респонденти були розділені на дві великі групи в залежності від особливостей їх професійної діяльності.

Перша група працівників включає фахівців з компаній «Pro Bicycle Group», Корпорація «Глобал Консалтинг», «Макснет», діяльність яких носить переважно новаторський характер: розробка нових продуктів і створення інноваційних рішень. Необхідність постійного моніторингу конкурентоспроможних знань, бачення в масштабі і на перспективу, генерування складних інновацій вимагає високої інтелектуальної та ініціативної самореалізації даних співробітників. Тому особисті та організаційні результати залежать в першу чергу від їх готовності регулярно і цілеспрямовано ініціювати свою творчу енергію в щоденній професійній діяльності.

Друга група працівників – це персонал компаній «Ле Парфюм», «ЄвроДім», «Спецбудмонтаж» діяльність яких носить переважно виконавський характер – обмежена стандартами і правилами, чітко регламентують порядок дій і є обов'язковими для дотримання, але вимагає деяких підприємницьких здібностей, оскільки професійні обов'язки даних співробітників включають дистанційне і пряме консультування, а також продажу продуктів і послуг компанії. Тому необхідність постійного творчого пошуку нових підходів і цікавих ідей обумовлює значимість особистої ініціативи кожного співробітника для ефективного вирішення щоденних професійних завдань, тобто особисті та організаційні результати значною мірою залежать від того, наскільки самі співробітники готові вийти за рамки своїх функціональних обов'язків і проявляти ініціативу у відносинах з клієнтами компанії (табл. 2.1).

На основі аналізу існуючих методик дослідження елементів ППП, можна констатувати відсутність комплексної дослідницької моделі, що дозволяє вивчати ППП у взаємозв'язку його елементів і організаційних механізмів ініціативної поведінки співробітників, що визначає необхідність розробки спеціальної методики, яке забезпечує проведення емпіричного

дослідження відповідно до поставлених в магістерській роботі завданнями.

Таблиця 2.1 – Короткий опис дослідницької вибірки

Компанія	Основна діяльність компанії	Характер діяльності респондентів
Глобал Консалтинг	Здійснює комплексний підхід до вирішення завдань бізнесу: аудиторські, бухгалтерські, юридичні послуги, податковий консалтинг	Інноваційно-інтелектуальний
Pro Bicycle Group,	Розробник, виробник і постачальник сучасних і високотехнологічних велосипедів, велозапчастин і велоаксесуарів	Інноваційно-інтелектуальний
«Спецбудмонтаж»	Будівельний холдинг з повним циклом виробництва (відділ продажів нерухомості)	Умовно підприємницький
«Макснет»	Надання послуг, розробка нових технологій і продуктів у сфері телекомунікацій	Інноваційно-інтелектуальний
«ЄвроДім»	Послуги із забезпечення безпечної та надійної експлуатації будівель і споруд, промислових об'єктів	Умовно підприємницький
«Ле Парфюм»	Міжнародна компанія: консультаційні послуги та продаж парфюмерно-косметичних товарів світових брендів через роздрібні магазини	Умовно підприємницька

ППП являє собою поєднання трьох елементів (самолідерство, саморозвиток, залученість), кожен з яких має певні властивості, які можуть бути описані через конкретні характеристики діяльності, поведінки або сприйняття працівника в контексті ініціативи, спрямованої на поліпшення організації. При цьому згідно з теоретичними положеннями, представленим в першому розділі, ці характеристики проявляються незалежно від соціально-демографічних і посадових характеристик працівника, але пов'язані з організаційними факторами і механізмами, що обумовлюють мобілізацію ініціативної поведінки персоналу. Сполучною ланкою між PPP і цими механізмами виступають функції, які і будуть виступати індикаторами причинно-наслідкових зв'язків між PPP і організаційним середовищем.

Структура дослідження включає два блоки оціночних факторів, що дозволяють виявити вираженість PPP в сукупності його ключових елементів і характер впливу організаційного середовища на мобілізацію

ППП в компанії.

Перший блок оціночних факторів відображає вираженість ППП, пов'язуючи між собою основні поведінкові характеристики самолідерства, саморозвитку і залученості працівника та виявляючи рівень особистісної готовності працівника до ініціативної діяльності в організації.

Другий блок оціночних факторів відображає елементи внутрішнього середовища організації, що безпосередньо впливають на розгортання ППП через відповідні організаційні механізми, що перетворюють особистісний ресурс працівника в ресурс організаційного розвитку.

Емпіричний підхід дослідження складається з наступних елементів.

Одна латентна ендегенна змінна «ППП», яка представлена твердженнями, що дозволяють з'ясувати рівні самолідерства (СЛ), саморозвитку (СР) і залученості (З) (рис. 2.1).

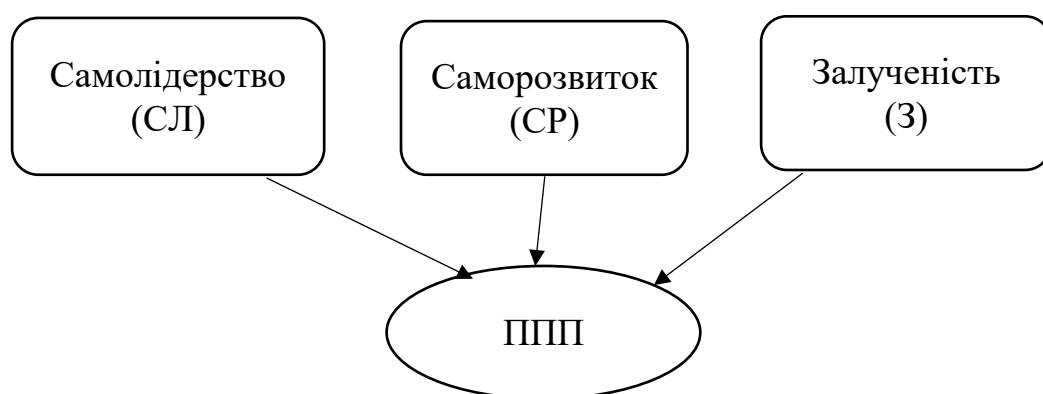


Рисунок 2.1 – Емпіричне обґрунтування взаємозв'язку між окремими елементами в структурі ППП

- Самолідерство (СЛ) – описується як здатність і готовність працівника виходити за рамки своїх звичайних посадових обов'язків і приймати на себе відповідальність за досягнення результату, наполегливо рухатися до досягнення наміченої мети, знайти однодумців і забезпечити їх підтримку.

- Саморозвиток (СР) – здатність і готовність працівника регулярно і цілеспрямовано сприяти своїй самореалізації в професійній діяльності; за

власною ініціативою здійснювати пошук інформації і використовувати різноманітні джерела нових знань для кращого виконання роботи.

Використовуючи діагностику і картування ППП, будь-яка компанія може з плином часу сформувати власну еталонну модель ППП, засновану на визначенні конкретних співвідношень чисельності співробітників з різними типами ППП.

– Залученість (З) – як глибока і особиста зацікавленість в успіху організації; готовність докладати додаткових зусиль для кращого виконання роботи; бажання пов'язувати своє майбутнє з майбутнім організації.

Для кожної поведінкової характеристики елементів ППП розроблені відповідні поведінкові індикатори, які відображають внутрішню готовність працівника до ініціативи в інтересах компанії. Наприклад, поведінковим індикатором залученості як елемента ППП є переконаність працівника в тому, що його особисте благополуччя, професійні перспективи пов'язані з успіхом організації; його готовність підтримувати проекти і зміни в компанії і т. д.

П'ять латентних ендегенних змінних – факторів організаційного середовища, що впливають на ППП: структура (С); лідерство (Л); методи стимулювання (М); навчання і розвиток (ОР); культура (К). У моделі твердження згруповані в блоки питань і виражені в екзогенних змінних, які містять задані вихідні дані і дозволяють пояснити залежності і впливу факторів організації на ППП у взаємозв'язку його ключових елементів (рис. 2.2).

1. «Структура» (С) – змінна сформована з тверджень, що дають оцінку можливостей прояву співробітником ініціативи на конкретному робочому місці для вирішення нових або додаткових завдань, використання нових методів роботи, для його позиційної самореалізації в роботі. Затвердження позначені символами: З/СЛ, С/СР, С/З.

2. «Лідерство» (Л) – містить твердження, що дозволяють оцінити вплив повсякденної діяльності і поведінки керівника на ППП: його

зацікавленість і підтримка ініціативної діяльності співробітників, їх професійного і кар'єрного зростання і розвитку, позитивна оцінка і визнання особистого внеску працівника в діяльність підрозділу, допомога у виявленні його сильних і слабких сторін. Твердження позначені: Л/СЛ, Л/СР, Л/З.

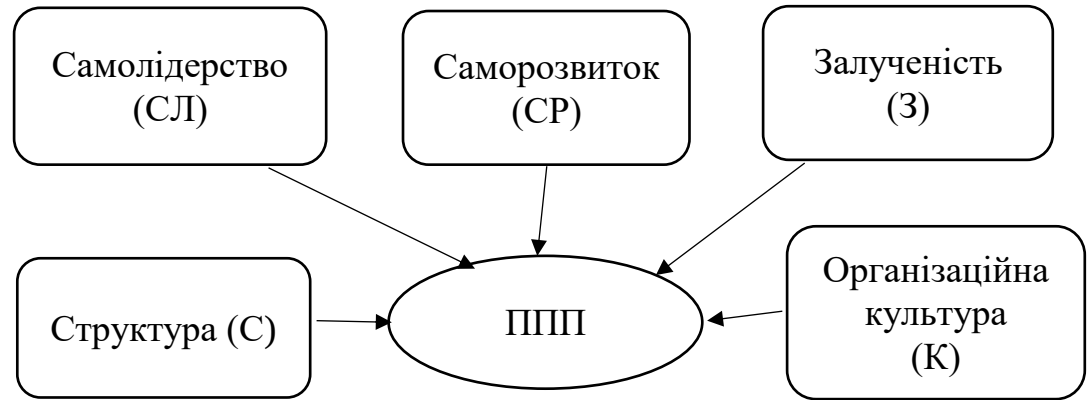


Рисунок 2.2 – Емпіричне обґрунтування впливу елементів організаційного середовища на ППП

3. «Методи стимулювання» (М) – виявляє вплив використовуваних в компанії матеріальних і нематеріальних методів заохочення ініціативи на ППП і дозволяє пояснити, відповідність і справедливість винагороди щодо результатів праці, наявність можливостей отримання додаткового доходу, матеріальної і відчутної моральної підтримки ініціативних працівників і т. д. твердження позначені: М/СЛ, М/СР, М/З.

4. «Навчання і розвиток» (ОР) – відображає наявність в організації ресурсів для саморозвитку працівника і містить твердження, що дозволяють оцінити можливості участі співробітників в розвиваючих заходах, формального і неформального навчання та обміну досвідом, знаннями, корисною інформацією, що стосується професійної діяльності співробітника; доступу до потрібної інформації і різних її джерел для поліпшення виконання роботи, появи нових ідей, розробки пропозицій. Твердження позначені: ОР/СЛ, ОР/СР, ОР/З.

5. «Організаційна культура» (К) – дозволяє пояснити ступінь зближення життєвих цілей працівника і організації з точки зору цінностей

компанії щодо творчості, креативності, прагнення до саморозвитку, можливості творчої взаємодії та обміну досвідом. Твердження позначені: К/СЛ, К/СР, К/З.

2.2. Дослідження особистісних механізмів проактивності працівника

На першому етапі дослідження необхідно встановити силу взаємозв'язків між усіма змінними, які можуть впливати на прояв ППП:

- Індивідуальні характеристики працівника – вік, освіта, стать, стаж роботи, посадова позиція;
- Елементи ППП – самолідерство, саморозвиток і залученість працівника;
- Елементи організаційного середовища – структура, лідерство, мотивація, навчання і розвиток, організаційна культура.

Нами було проведено анкетне опитування співробітників досліджуваних організацій (див. дод. А). За результатами аналізу можна виділити чотири групи компаній за критерієм домінуючих особистісних механізмів ППП:

1. ППП з високим ступенем впливу всіх трьох елементів, що свідчить про збалансованість ППП, виявився в компаніях «Макснет» та «Pro Bicycle Group»;

2. Змінна «самолідерство» надає найсильніший і значущий вплив на ППП в компаніях «ЄвроДім» та «Ле Парфюм», тоді як «саморозвиток» є незначною змінною в обох з них, а «залученість» має значимість тільки в «Ле Парфюм»;

3. Компанії, в яких домінуючим елементом ППП є «саморозвиток» – це «Глобал Консалтинг» та «Спецбудмонтаж», причому в першій цей елемент значно посилюється змінної «залученість» при незначною силі впливу самолідерства, а в другій – рівно навпаки: змінної «самолідерство» при незначущості залученості;

Розглянемо докладніше особливості ППП в досліджуваних групах компаній.

Група 1 – збалансована структура ППП: компанії «Макснет» та «Pro Bicycle Group».

У компанії «Макснет» самолідерство працівників характеризується їх високою готовністю взяти на себе ризик і відповідальність по вирішенню складних завдань (78 %), здатністю перемикатися на інші функції, крім звичайних посадових обов'язків (64 %), з особистим прагненням до подолання перешкод при просуванні ідей (81 %), засвідчуючи в цілому про особисто-зацікавленої, високоінтелектуальної діяльності працівників компанії. У компанії «Pro Bicycle Group» самолідерство більше пов'язане з ініціюванням і побудовою відносин з колегами для отримання кращих спільних результатів роботи (53 %), високою готовністю зайняти позицію лідера (65%).

Співробітники обох компаній в цілому орієнтовані на саморозвиток як кращий спосіб самореалізації в особистісному і професійному плані (78% і 57% відповідно), на ініціацію пошуку нової інформації про передові методи і технології, які можуть бути корисними для роботи (69% і 89% відповідно), ініціативи з використання нових прогресивних підходів і методів у своїй роботі, моніторингу нових знань і технологій (64% і 73% відповідно).

Залученість співробітників даних компаній підтверджується особистим прагненням працівників до досягнення кращих результатів, з особистою підтримкою будь-яких змін в компанії, з розумінням реальної користі знань і досвіду, які співробітники вкладають в діяльність своєї компанії (53 % і 73% відповідно), у зв'язуванні власного благополуччя і перспектив професійного зростання з успіхом компанії (78% і 63% відповідно).

Проте, між ППП даних компаній є суттєві відмінності. По-перше, домінуючим елементом ППП в компанії «Макснет» є залученість, саморозвиток значно менш значимо, а в компанії «Pro Bicycle Group» – навпаки: саморозвиток виступає домінантою, а залученість можна

розглядати як підживлюючий елемент ППП. По-друге, самолідерство за ступенем впливу на ППП майже в два рази слабкіше залученості в «Макснет» і майже на 30% щодо саморозвитку в компанії «Pro Bicycle Group». Ці результати є дивовижними, оскільки обидві компанії відкрито декларують ідеологію багаторівневого лідерства та цілеспрямовано створюють культуру інновацій та творчості (рис. 2.3).

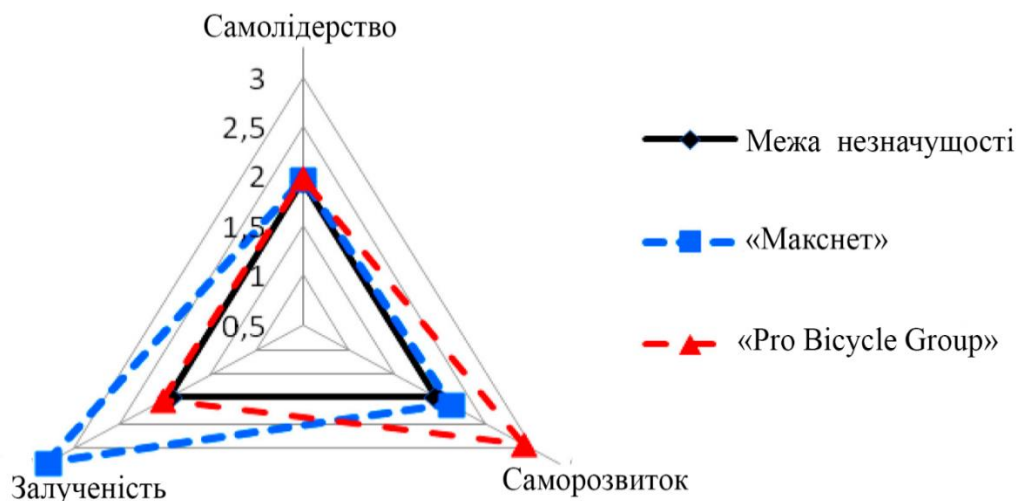


Рис. 2.3 – Профілі ППП в компаніях «Макснет» та «Pro Bicycle Group»

Група 2 – Самолідерство як домінанта ППП: компанії «ЄвроДім» та «Ле Парфюм»

Домінування самолідерства в цих компаніях визначається наявністю ініціативного підприємницького початку в діяльності співробітників – прямі і дистанційні продажі і консультації, просування товарів і послуг і т. д., що обумовлює необхідність творчого виходу співробітників із зони їх функціонального комфорту при щоденному спілкуванні зі споживачами. Відмінності в профілях ППП в даних компаніях показані на рис. 2.4.

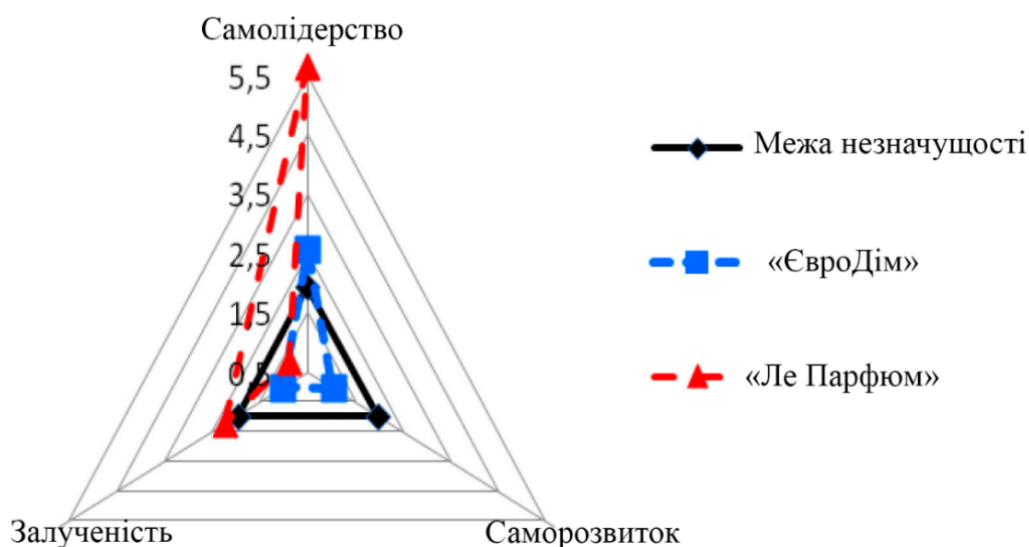


Рис. 2.4 – Профілі ППП в компаніях «ЄвроДім» та «Ле Парфюм»

У компанії «ЄвроДім» це проявляється у високій готовності більшої частини співробітників зайняти позицію лідера, здатності знайти односторонню і при необхідності забезпечити їх підтримку, залучаючи в процеси компанії (62%), тоді як в «Ле Парфюм» самолідерські якості підтримуються високою залученістю співробітників, вираженої в готовності докладати додаткові зусилля для кращого виконання роботи, особистої зацікавленості щодня робити щось нове, що виходить за рамки їх прямих посадових обов'язків (76%).

Група 3 – саморозвиток як домінанта ППП: компанії «Глобал Консалтинг» та «Спецбудмонтаж».

Саморозвиток працівників в компаніях «Глобал Консалтинг» та «Спецбудмонтаж» пов'язано з особистою ініціативою щодо підвищення своєї професійної компетентності (54% і 58% відповідно), застосовуючи нові прогресивні підходи і методи в своїй роботі (44% і 58% відповідно), з використанням різноманітних джерел для отримання нових знань (42% і 57% відповідно), що відображає потенціал особистісного професійного зростання, заснованого на зацікавленості і активності співробітників. При цьому саморозвиток працівників компанії «Глобал Консалтинг» підживлюється їх залученістю, що виражається в готовності прикладати додаткові зусилля навіть без матеріальної винагороди, якщо цього зажадає

ситуація (71 %), наявністю можливості на роботі робити те, що вони роблять найкраще (54 %), причому 81% співробітників висловлюють готовність рекомендувати компанію друзям і знайомим (для працевлаштування, для отримання послуг компанії і т. д.). Тоді як саморозвиток в компанії «Спецбудмонтаж» є майже рівним за значимістю елементу «самолідерство», пов'язаним з готовністю співробітників взяти на себе ризик і відповідальність за вирішення складних завдань, з прагненням до подолання будь-яких перешкод при просуванні своєї ідеї (78 %), що в цілому сприяє активізації ініціативи в повсякденній діяльності співробітників. Відмінності в профілях ППП в даних компаніях показані на рис. 2.5.

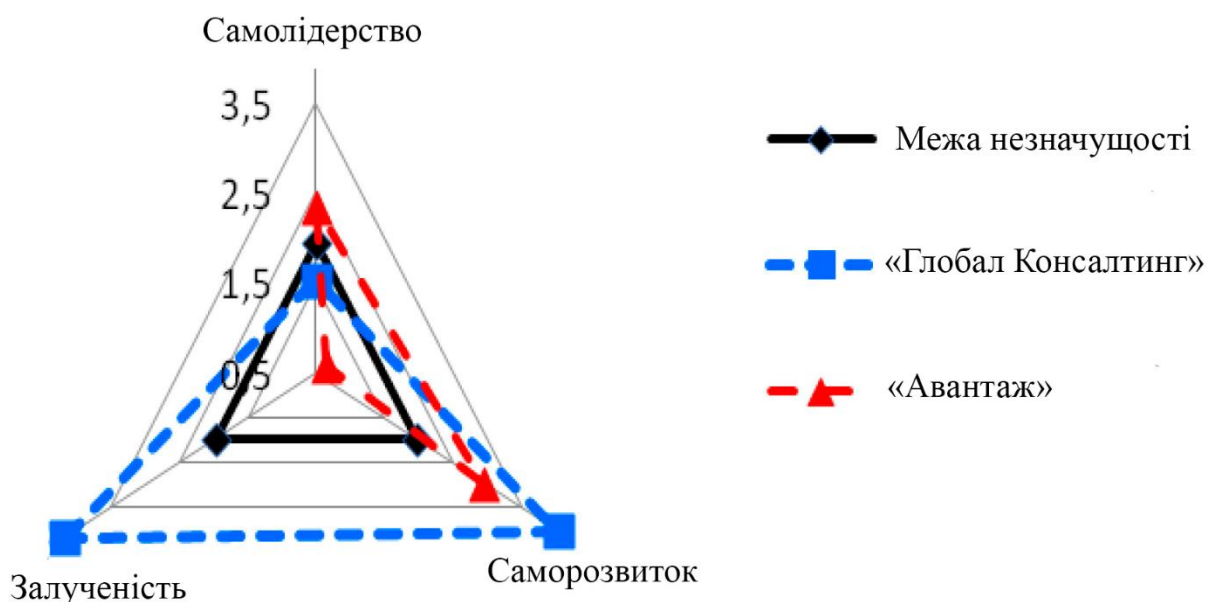


Рис. 2.5 – Профілі ППП в компаніях «Глобал Консалтинг» та «Спецбудмонтаж»

Враховуючи, що ці компанії здійснюють різні види діяльності та мають значні відмінності в розмірах, віці та масштабах бізнесу, можна стверджувати, що:

1. Самолідерство як домінанта ППП проявляється в компаніях, діяльність яких пов'язана в першу чергу із здійсненням прямих і дистанційних продажів, консультуванням по пропонованих послуг і продуктів, що обумовлює розвиток духу підприємництва всередині

організації, мобілізуючи ресурси внутрішнього лідерства кожного співробітника. Однак цей елемент ППР виявився незадіяним в підрозділі продажів підприємства «ЄвроДім», що може бути пов'язано з особливостями його організаційного середовища і вимагає додаткового дослідження.

2. Саморозвиток як домінанта ППП актуалізується в компаніях, пріоритетним напрямком діяльності яких є розробка серйозних високоінтелектуальних рішень і підходів, що вимагають постійного оновлення та поглиблення знань, що безпосередньо мобілізує ресурси власного розвитку в кожному співробітнику.

3. Залученість як домінанта ППП проявилася в компаніях, які мають діаметрально суттєві відмінності у віці, популярності бренду, розмірі та сфері діяльності. Тому можна вважати, що залученість є неспецифічним і універсальним механізмом мобілізації ініціативи персоналу.

4. Збалансована структура ППП проявилася тільки в двох з чотирьох великих компаній. Інших загальних ознак не відзначено, крім того, що «Макнет» та «Pro Bicycle Group» є вертикально інтегрованими компаніями з сильними корпоративними культурами і стандартами. Тому потрібне додаткове дослідження факторів збалансованості ППП.

Враховуючи, що дослідницька вибірка була розділена на дві великі групи працівників в залежності від особливостей виконуваної професійної діяльності респондентів, можна побачити, що:

1. Збалансована структура ППП, а також домінуючий вплив саморозвитку і залученості актуалізувалися в групі фахівців, діяльність яких пов'язана з генеруванням і реалізацією щоденного інтелектуального новаторства (розробка продуктів, рішень, створення технологій і т. д.). Це вказує на те, що робота, що включає, хоча б іноді, рішення евристичних завдань, сприяє більш високій залученості, пізнавальної активності і концентрації зусиль працівника на розвитку професіоналізму, безпосередньо впливаючи на вираженість ППП у всій сукупності його елементів.

2. Домінуючий вплив самолідерства на ППП проявилася в групі

працівників, діяльність яких вимагає деяких підприємницьких здібностей, пояснюючи переважну активність внутрішнього лідерства, підприємницького початку як головного джерела для досягнення щоденних результатів у професійній діяльності.

3. Домінуючий вплив залученості на ППП виявлено в різних групах працівників: з одного боку, це творчі новатори, які розробляють і реалізують серйозні інтелектуальні рішення, а з іншого – індивідуалісти-підприємці, які реалізують кінцевий продукт компанії. Однак об'єднуючим фактором обох груп працівників є висока залежність внутрішньогрупових та внутрішньофірмових результатів реалізації послуги в середовищі множинних прямих конкурентів, виявляючи гостру необхідність ефективної внутрішньокорпоративної взаємодії. Тому, з одного боку, підтверджується універсальний характер залученості як механізму підтримки ініціативи персоналу в цілому, а з іншого, – його актуалізованість міцно зв'язується з усвідомленням стратегічних цілей організації як життєво важливих для самого працівника, його особистісної співучасті в досягненні власних і організаційних результатів діяльності.

У будь-якому з досліджуваних особистісних механізмів ініціативної поведінки співробітника може виступати як самостійна детермінанта ППП і джерело індивідуальної ініціативи. Причому в залежності від того, наскільки активним є той чи інший елемент ППП – самолідерство, саморозвиток або залученість, інші елементи будуть виконувати або «підживлювати» функцію, посилюючи його, або взагалі не будуть надавати помітного впливу на працівника.

2.3 Аналіз впливу організаційних механізмів мобілізації ініціативної поведінки персоналу на потенціал проактивності працівника

Розглянемо більш детально особливості впливу організаційних факторів на мобілізацію ППП – збалансований і з домінантами

«самолідерство», «саморозвиток», «залученість», використовуючи угруповання даних по всім досліджуваним компаніям.

У компаніях зі збалансованим ППП – «Макснет» та «Pro Bicycle Group» – найбільш сильно і значимо на мобілізацію ППП впливають структура, навчання і розвиток, організаційна культура.

Компанія «Макснет» є великою, престижною, впізнаваною, має широкі можливості для кар'єрних і професійних переміщень працівників, спеціальні програми мобільності персоналу і т. д., що сприяє постійній позиційної самореалізації співробітників, пояснюючи значимість впливу організаційної структури на ППП. За даними опитування, співробітники можуть реалізовувати свій потенціал завдяки наявності необхідних можливостей для широких позиційних переміщень (75%). Однак частина з них не впевнена, що посадові повноваження дозволяють їм використовувати нові методи роботи і вирішувати більш широке коло завдань (38 %), що може обмежувати свободу самовираження і самореалізації працівника, перешкоджаючи ініціативам «знизу».

Необхідність постійного генерування і просування ультра-сучасних технологій обумовлює необхідність створення високо-ефективного простору для реалізації серйозних ініціатив за участю працівників, здатних і готових самостійно вирішувати нові завдання і проявляти активність для досягнення кращих результатів, використовуючи ППП всередині компанії. Цьому сприяють створені в компанії широкі можливості навчання і розвитку: безліч заходів з розвитку персоналу, ультрасучасні системи комунікацій для обміну знаннями і досвідом, обумовлюючи значимість навчання і розвитку для мобілізації ППП. Співробітники систематично проходять додаткове навчання, беруть участь в цікавих розвиваючих заходах і т. д. (55%). Проте, близько половини з них не вважають, що в компанії існують достатні ресурси для обміну знаннями, ідеями, «історіями успіху» (інтернет, соц. мережі, внутрішні розсилки, корпоративні заходи) (46%), що може знизити або навіть нейтралізувати позитивний ефект навчання і розвитку для знання,

інтелектуальної основи ініціативної діяльності персоналу.

У компанії високо цінується прагнення до досягнення високих результатів, заохочуються творчість, креативність та ініціатива, що виходять від співробітників на всіх рівнях (88 %). Однак тільки невелика частина співробітників поєднує свої життєві цілі та інтереси з цілями та інтересами компанії, пов'язує своє майбутнє з компанією (13 %), що сигналізує про недостатню активізацію дифузійної функції ППП і може бути бар'єром для ініціативної співучасті співробітників в діяльності компанії.

При високій значущості цих же факторів в компанії Форвард спостерігається дещо інша картина. Компанія є престижною, з репутацією хорошого роботодавця, має широкі можливості для кар'єрних, професійних і посадових переміщень співробітників. При цьому сфера і характер їх діяльності диктує миттєве прийняття необхідних рішень, що обумовлює значимість організаційної структури як фактора впливу на ППП. Дійсно, посадові повноваження дозволяють співробітникам вирішувати більш широке коло завдань і використовувати нові методи для кращого виконання роботи (58 %). Однак значна частина з них сумнівається в можливостях позиційної самореалізації в даній компанії (43 %), що може пригнічувати самореалізацію лідерства співробітників з високим підприємницьким початком.

Специфіка діяльності компанії передбачає створення, виробництво і реалізацію продукту, що пояснює необхідність наявності сучасних ресурсів навчання і розвитку (як для розширення вузької спеціалізації, так і для успішних продажів, правильного спілкування з замовниками і т. д.). У компанії вважається нормою пройти додаткове навчання, якщо це необхідно для кращого виконання роботи (58 %). Але, так само, як і в компанії «Макснет», майже чверть співробітників (23 %) не вважають, що мають достатньо ресурсів для обміну знаннями, ідеями, досвідом, а 66 % – що в компанії не є нормою обмінюватися знаннями, цікавою інформацією, що стосується професійної діяльності, виявляючи проблему взаємодіючої

ініціативної (в тому числі, знанієвої) комунікації між співробітниками.

Продукція, що випускається компанією, має свої особливості, так як її основним споживачем є динамічні, спортивні, яскраві особистості. Це, безумовно, передбачає постійний творчий пошук, креативне командне мислення, що в результаті, об'єднує, формує загальну енергію натхнення, визначаючи тим самим особливості і вплив корпоративної культури на індивідуальну і колективну ініціативу. Співробітники вважають, що прагнення до досягнення високих результатів, командна робота і прагнення до саморозвитку – це цінності компанії (60 %). Переважна більшість пов'язує своє майбутнє з компанією, поєднуючи свої цілі та інтереси з її цілями та інтересами (76 %).

Найменш значущими для ППП обох компаній виявилися елементи «мотивація» і «лідерство», що свідчить про недостатню ефективність функцій, що реалізуються даними механізмами, а саме стимулів для прояву ініціативи на рівні організації, а також низьким рівнем сприймається співробітником підтримки з боку безпосереднього керівника.

Компанії з домінантою «самолідерство» – «ЄвроДім» та «Ле Парфюм» об'єднуються значущим впливом лідерства на мобілізацію ППР. Однак сила лідерства і значимість впливу інших досліджуваних факторів має суттєві відмінності. Так, в компанії «ЄвроДім» найбільш значущий вплив на мобілізацію ППП надають організаційна структура і лідерство, а в «Ле Парфюм» організаційна культура, навчання і розвиток персоналу і лідерство.

Сфера діяльності компанії «ЄвроДім» передбачає, з одного боку, розробку високоінтелектуальних продуктів і технологій, а з іншого, їх якісне просування, актуалізуючи необхідність широких можливостей для професійної (інтелектуальної, творчої, інноваційної і т. д.) самореалізації співробітників, підвищення швидкості прийняття поточних рішень (в безпосередньому спілкуванні з клієнтами, замовниками), обумовлюючи значимість організаційної структури для мобілізації ППП. Однак близько половини співробітників не вважають (47%), що їх посадові повноваження

дозволяють вирішувати більш широке коло завдань для досягнення кращих результатів, але при цьому можуть краще реалізувати свій потенціал на інших позиціях (63%).

Різнорідний колектив, який поєднує, з одного боку розробників-інтелектуалів, інноваторів-індивідуалістів, а з іншого, менеджерів з продажу та просування послуг і продуктів компанії – обумовлює необхідність ефективного керівництва, відображаючи значимість впливу організаційного лідерства на мобілізацію ППП. Однак більшість працівників не вважають, що керівник виділяє достатній час для роботи над власним проектом (70%), не згодні, що керівник делегує їм повноваження щодо прийняття рішень (38 %); не можуть при необхідності обговорити робочі питання з керівником (47 %). Ці дані свідчать про проблеми, що відображаються в низькій значущості елементів «мотивація» (1.877), «Культура» (1.089). Ще одним елементом організаційного середовища з найнижчою значимістю для ППП в даній компанії є «навчання і розвиток» (0.588).

Слабкий вплив організаційної культури на ППП обумовлено, з одного боку, відсутністю пріоритетних установок обмінюватися знаннями, цікавою інформацією всередині колективу (51%), з іншого особистою не цікавістю співробітників в успіху своєї компанії (48%). Компанія БС існує в умовах гострої прямої конкуренції (як в плані розробки, так і реалізації своїх послуг), і, відповідно, зацікавлена і фінансує навчання персоналу (97%). Разом з тим, співробітники не відчують відчутної матеріальної винагороди успішних проектів (60%) і категорично заперечують наявність можливостей для отримання додаткового доходу в рамках компанії, що може блокувати підприємницьку ініціативу, яка, по суті, є ключовою компетенцією працівників даної компанії, імпульсом для успішної реалізації її послуг.

Ще одним елементом організаційного середовища з найнижчою значимістю для ППП є «навчання і розвиток», що дещо не узгоджується з практикою компанії з навчання персоналу, проте може бути пов'язано з відсутністю внутрішньо фірмового заохочення прагнення працівників до

саморозвитку і самонавчання (47%), з бар'єрами для внутрішньо-корпоративної комунікації, що також узгоджується з незначністю корпоративної культури для пояснення її впливу на мобілізацію ППП.

Характер діяльності компанії «Ле Парфюм» передбачає ефективну взаємодію співробітників, досягнення високих особистих і командних результатів, прояв творчої активності при спілкуванні з клієнтами компанії (56%), що обумовлює значущий вплив корпоративної культури на ініціативу співробітників.

Діяльність співробітників пов'язана із здійсненням прямих продажів при безпосередньому контакті з покупцем і з наданням кваліфікованої консультації про продукти компанії, що актуалізує необхідність постійного навчання і розвитку співробітників, активізуючи механізми внутрішнього лідерства. Дійсно в компанії існують широкі можливості додаткового навчання, можливості участі співробітників в розвиваючих заходах (84 %).

Можливість формального і неформального спілкування з безпосереднім керівником, який знаходиться в зоні прямого і постійного доступу і проявляє особисту зацікавленість в діяльності кожного (більше 66%), виявляє позитивний вплив лідерства на ефективність персоналу. Однак лідерство не є найбільш значущим фактором мобілізації ППП в даній компанії, що може бути пов'язано з неможливістю більш ніж третини співробітників узгодити з керівником додаткові тимчасові ресурси для пошуку нової інформації і роботи над власним проектом (34 %).

Найменш значущими для ППП виявилися елементи "Структура», «Мотивація».

Широкі можливості для професійного та позиційного просування в рамках компанії (компанії існують реальні можливості переміщення співробітників в різні міста і навіть інші країни в межах однієї групи), гнучкість робочого місця забезпечують реальні можливості для реалізації потенціалу (обумовлена необхідністю виконувати різні професійні ролі) (72%), проте співробітники абсолютно не згодні з тим, що їх посадові

повноваження дозволяють вирішувати більш широке коло завдань, використовувати нові методи роботи, що може блокувати ініціативу прийняття самостійних рішень в різних ситуаціях з клієнтами, пригнічувати імпульс творчої активності.

Співробітники компанії отримують фіксовану заробітну плату і обов'язкову преміальну винагороду за виконання плану. При цьому в компанії існують численні бонусні програми косметичних компаній; систематично проводяться внутрішньо корпоративні конкурси, переможці яких отримують значущі матеріальні нагороди (поїздки за кордон, як для навчання та обміну досвідом, так і для відпочинку і т.д.) і дорогі подарунки від марок, представниками яких вони є (косметика, ювелірні вироби, брендові речі від холдингу). Щорічно компанія забезпечує виїзд всіх співробітників на яскраві корпоративні заходи і т. д. проте, значна частина співробітників не вважає свою винагороду відповідним результатом роботи (62 %), не відчуває відчутної матеріальної винагороди успішних ініціативних проектів (40 %) і впевнені, що в компанії присутні можливості отримання додаткового доходу (56%). Такі результати можуть вказувати на неспроможність методів матеріального стимулювання і відображають явно негативний вплив існуючої практики на ініціативну діяльність персоналу.

У компаніях з домінантою ППП «саморозвиток» – «Глобал Консалтинг» та «Спецбудмонтаж» так само є фактори, вплив яких може служити обґрунтуванням об'єднання їх в одну групу по ППП, але існують і явні відмінності в силі і значущості впливу елементів організаційного середовища. У компанії «Глобал Консалтинг» істотне і значуще вплив на ППП надають організаційна культура, лідерство, навчання і розвиток персоналу, тоді як в компанії «Спецбудмонтаж» – структура, лідерство і організаційна культура.

Найбільший вплив на мобілізацію ППП в компанії «Глобал Консалтинг» надає організаційна культура, виявляючи унікальну атмосферу самореалізації, серйозні заходи корпоративної підтримки як «стартерів», так

і талановитих фахівців. В результаті формується потенціал взаємодії, ефективне розгортання якого безпосередньо відбивається на особистих і організаційних результатах. У компанії заохочується командна робота, творчість, креативність, ініціатива, що виходять від співробітників на всіх рівнях (60 %); високо цінується їх прагнення до саморозвитку (84 %); вважається нормою обмінюватися цікавими знаннями та ідеями (50 %). Більшість співробітників пов'язують своє майбутнє з компанією та ототожнюють свої особисті цілі та пріоритети з цілями та завданнями компанії (58 %).

Багаторівнева система внутрішньо фірмового лідерства, ефективні системи формування лідерства рядових співробітників, надихаюче керівництво, наставництво, безумовно, виявляє сильний і позитивний вплив лідерства на ППП. Співробітники довіряють керівнику (63%), відчують його підтримку (58%), при необхідності можуть обговорити робочі питання з керівником в неформальній обстановці (60%), мають додатковий час для пошуку нової інформації (55%) і т. д. проте, частина співробітників вважає, що не володіє достатніми повноваженнями для прийняття поточних і значущих рішень (47%).

Компанія є територією систематичного обміну знаннями, органічно вбудованої в корпоративну культуру. У зв'язку з великим спектром послуг, що надаються (в тому числі розробки високоінтелектуальних продуктів) в компанії діють різноманітні формати навчання-формальне навчання, навчання через спілкування і комунікацію, навчання через досвід і т. д. вважається нормою ініціативно обмінюватися досвідом і знаннями з колегами, використовувати широкі соціальні зв'язки, доступ до різних джерел корисної інформації (90%). Проте, значна частина співробітників не має можливості пройти додаткове навчання, якщо це необхідно для реалізації їх ідей, пропозиції, проекту (40 %) або брати участь в цікавих і важливих розвиваючих заходах (20 %). Тобто існуюча система навчання і розвитку більше орієнтована на самонавчання персоналу з використанням

різноманітних джерел і форм доступу до знань, але набагато менше уваги приділяє формальним заходам, що мають значення для формування компетенцій, пов'язаних з реальною інноваційно-креативною діяльністю.

Найменшою значимістю для ППП в даній компанії володіють елементи «Структура» та «Мотивація».

Організаційна структура в компанії представлена широкими можливостями горизонтальних переміщень співробітників і великою зоною для прийняття відповідальних рішень. Однак відсутність повноважень для використання нових методів роботи і вирішення більш широкого кола завдань (46%), може ускладнювати просування ініціатив співробітників, що узгоджується з «бар'єрним» аспектом, вираженим в недостатності повноважень для прийняття поточних і значущих рішень (47%).

Для забезпечення високої результативності співробітників компанія забезпечує конкурентоспроможний рівень заробітної плати (78%), реалізує комплекс матеріальних і нематеріальних методів стимулювання, проявляє видиму матеріальну зацікавленість у розвитку співробітників (73%) і надає можливості отримання реального додаткового доходу (68%). Однак, як і у випадку з іншими обстежуваними компаніями, відсутня відчутна матеріальна винагорода успішних проектів співробітників (65 %).

У компанії «Спецбудмонтаж» значущий вплив на мобілізацію ППП надають структура і організаційна культура.

Сфера діяльності компанії передбачає надання широкого спектру високоінтелектуальних послуг, диктуючи необхідність постійного розвитку працівників для їх професійної (інтелектуальної, творчої і т. д.) самореалізації в компанії, вимагаючи негайної реакції для прийняття рішень (поточних, екстрених і т. д.), актуалізуючи значимість впливу організаційної структури на мобілізацію ППП. Однак невеликий розмір компанії, обумовлюють наявність певних перешкод для ініціативи у зв'язку з відсутністю можливостей для позиційної самореалізації співробітників і можливостей для розширення зони їх відповідальності – співробітники

компанії не згодні, що їх посадові повноваження дозволяють використовувати нові методи роботи і вирішувати більш широке коло завдань і не вважають, що в компанії є позиції, на яких вони можуть краще реалізувати свій потенціал (70 %).

Сильний вплив організаційного лідерства на ППП в даній компанії обумовлено тим, що керівник виділяє достатньо часу для роботи над власним проектом і пошуку нової, актуальної інформації (57%). Проте, дослідження виявляє деякі аспекти, які можуть гальмувати ініціативу співробітників. Так, працівники вважають, що керівник не враховує особистий внесок співробітника, який вирішив взяти на себе додаткову відповідальність, не впевнені в його підтримці і не можуть обговорити робочі питання з керівником в неформальній обстановці (59%), що також може свідчити про несформований в достатній мірі авторитет керівника дуже молодій компанії.

Командна єдність невеликого колективу, необхідність досягнення високих результатів кожного співробітника, обумовлюють значимість впливу організаційної культури на ППП. У компанії заохочується творчість, креативність, ініціатива, що виходять від співробітників на всіх рівнях (87 %); цінується командна робота, прагнення до саморозвитку (76%). Однак більшість співробітників не пов'язують своє майбутнє з компанією, вважаючи, що їхні цілі та інтереси не збігаються з ключовими пріоритетами компанії (59 %), що узгоджується з проблемними аспектами, виявленими в організаційному лідерстві.

Найменш значущими для ППП в даній компанії виявилися елементи, «Навчання і розвиток» та «Мотивація».

Компанія сконцентрована на високоінтелектуальній діяльності, що диктує необхідність постійного навчання і самоосвіти співробітників. Проте в компанії відсутнє внутрішньофірмове заохочення прагнення працівників до саморозвитку і самонавчання (47%), існують бар'єри для внутрішніх комунікацій (53 %). У зв'язку з необхідністю розробки і реалізації дуже

серйозних, масштабних і відповідальних проєктів компанія оплачує навчання співробітників (90 %). Проте, співробітники явно незадоволені матеріальною винагородою результату їх праці (58%), не вважають, що успішні проєкти відчутно винагороджуються (64%). Ці дані свідчать про очевидний дисбаланс між методами стимулювання та їх значимістю для персоналу.

Важливо звернути увагу на те, що при наявності чітко виражених домінант самолідерства і саморозвитку, ППП не вимагає прямого і безпосереднього впливу ніяких елементів організаційного середовища, потребуючи тільки в «підживленні» з боку деякої їх комбінації, стаючи при цьому самодостатнім механізмом ініціативи співробітника, заснованим на глибокій внутрішній мотивації. Це відповідає положенням теорії самодетермінації М. Гagne та Е. Дeці [71], згідно з якою чим сильніша внутрішня мотивація працівника, тим меншою мірою його професійна поведінка стає залежною від факторів і стимулів організаційного середовища.

В інших дослідженнях описуються випадки, коли люди беруть участь у дослідницьких проєктах навіть проти явної політики управління, керуючись внутрішніми та соціальними мотивами [56]. Можливо, саме цим пояснюється незначущість для ППП застосовуваних компаніями методів стимулювання ініціативи, що спрямовуються на її результат, а не внутрішньо особистісні процеси професійної самореалізації працівника.

Цікаво, що при домінанті ППП «Залученість», яка проявилася як у великій, так і малій організаціях, будь-яких загальних закономірностей не виявлено. Однак виявився ефект заміщення базового (саморозвиток) і активує (самолікування) елементів ППП на дифузний (залученість) .

Так, досліджуючи підрозділ, що здійснює прямі продажі, на великому підприємстві, передбачалося, що у його співробітників буде виявлена домінанта «самолідерство», проте цього не сталося. Але на нашу думку, тут проявилася тисне вплив елемента «структура», який за оцінками

респондентів виявився незначущим, тобто стримуючим ППП, при цьому відбулася заміна домінант ППП – з очікуваного самолідерства на залученість з істотним «підживлюючим» впливом елемента «лідерство», що не характерно для інших компаній, в яких співробітники виконують умовно підприємницькі функції. Подібний ефект проявився і в іншій компанії з домінантою ППП «залученість»: тут виявилася заміна очікуваного переважання саморозвитку, активно «підживлюється» елементами «навчання і розвиток» і «структура» при стримуючому впливі організаційної культури. Це вказує на те, що залученість є неспецифічним універсальним особистісним механізмом ініціативи співробітників, здатним забезпечити достатній мобілізуючий ефект при будь-якій позитивній комбінації елементів організаційного середовища.

З одного боку, задовільний рівень загальної матеріальної винагороди (зарплата, бонуси, премії) дозволяє працівнику зосередитися на самій роботі, однак не сприяє його особистим вкладень у додаткову діяльність і, отже, ніяк не відбивається на ініціативності персоналу. З іншого – практика стимулювання ініціативи не забезпечує значимий (відчутний в особистісному і професійному плані) рівень винагороди за конкретні ініціативи, унікальні підходи в роботі, інноваційні рішення, реалізацію успішних проектів, незважаючи на публічне визнання заслуг (грамоти, корпоративні звання, статуси і т. д.). Виходить, що саме цей елемент організаційного середовища більшою мірою, ніж будь-які інші її елементи, стримує ініціативну поведінку персоналу. Це означає, що практика заохочення ініціативи повинна бути радикально змінена, якщо компанії хочуть отримати від своїх співробітників реальні інновації, креативні ідеї та творчий підхід до роботи.

В цілому, можна побачити, що ступінь впливу елементів організаційного середовища на ППП визначається, в тому числі, і практикою управління персоналом. Так, у великих організаціях функціональна ефективність і особистісних, і організаційних механізмів ініціативної

поведінки співробітників вище, оскільки тут є спеціальні підрозділи з управління людськими ресурсами, які вибудовують системи, процеси і програми з навчання і розвитку персоналу, розробляють практичні інструменти формування багаторівневого лідерства і ефективного керівництва, реалізують серйозні заходи для підтримки атмосфери співпраці і співучасті працівників в діяльності компанії. Тоді як в невеликих компаніях функціональна ефективність даних механізмів досягається завдяки унікальному поєднанню різних елементів організаційного середовища, які у взаємодії утворюють значимість для активності та ініціативи персоналу.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ІНІЦІАТИВНОЮ ПОВЕДІНКОЮ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1. Модель управління ініціативною поведінкою персоналу

Пропонований практичний підхід до управління ініціативною поведінкою персоналу (рис. 3.1) включає чотири основних напрямки діяльності:

1. Постановка цілей управління ініціативною поведінкою персоналу в організації;
2. Визначення цільових груп персоналу;
3. Діагностика механізмів управління ініціативною поведінкою;
4. Налаштування організаційного контексту відповідно до цілей і специфікою цільових груп персоналу.

Управління ініціативною поведінкою персоналу, як специфічний вид практики УЛР, повинен забезпечувати досягнення наступних трьох цілей організації:

1. Здійснення інноваційної діяльності та реалізація організаційних змін шляхом активізації ініціатив співробітників щодо створення, просування, впровадження та комерціалізації інновацій в частині продуктів і послуг компанії, виробництва, продажів, принципово нових управлінських технологій і рішень і т. д.

2. Підвищення ефективності процесів і операцій через сприяння ініціативам співробітників, спрямованим на підвищення ефективності своєї роботи, діяльності підрозділу, організації в цілому. Співробітники можуть допомогти підвищити ефективність бізнесу за рахунок їх здатності генерувати ідеї і використовувати їх в якості будівельних блоків для нових і більш досконалих продуктів, послуг і виробничих процесів [17, с. 50].

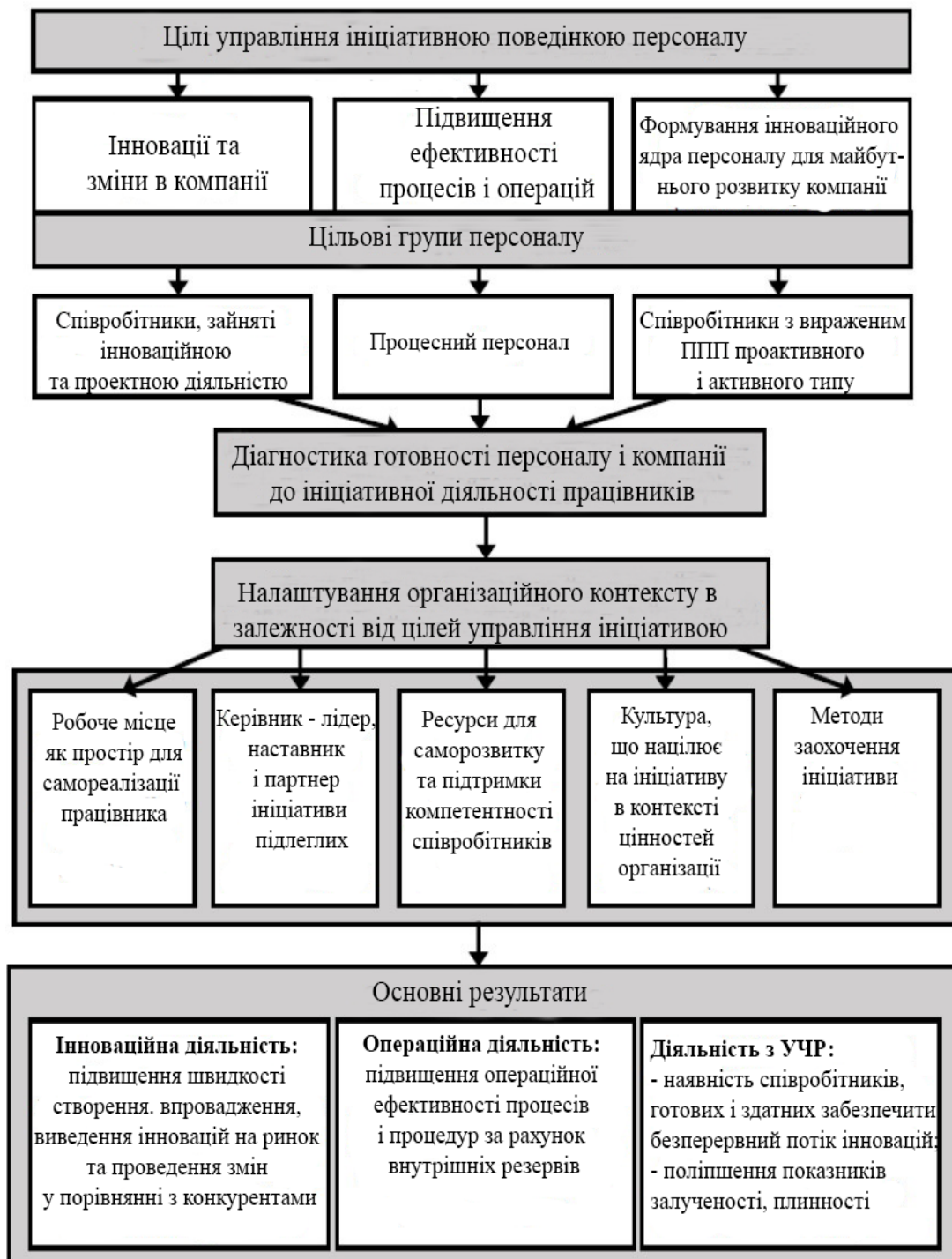


Рисунок 3.1 – Система управління ініціативною поведінкою персоналу на основі організаційних механізмів проактивності працівника.

3. Формування інноваційного ядра для майбутнього розвитку компанії шляхом створення запасу знань і компетенцій у працівників, які в перспективі зможуть взяти на себе ролі лідерів інновацій та змін, готових проявити ініціативу, не чекаючи вказівок «зверху». Формування

інноваційного ядра співробітників дозволяє максимально результативно, ефективно, і головне - своєчасно вирішувати проблему швидкості заповнення кадрової прогалини за рахунок внутрішніх резервів без особливого збитку для організації.

Цільові групи персоналу відповідно до позначених цілей - це, по-перше, співробітники підрозділів, що здійснюють інноваційну діяльність, а також команди інноваційних проектів; по-друге, співробітники, зайняті в основних процесах компанії, від яких безпосередньо залежить їх ефективність; по-третє, співробітники з потенціалом зростання і розвитку з вираженим проактивним і активним ППП.

Діагностика механізмів управління ініціативною поведінкою на особистісному та організаційному рівні є обов'язковим елементом запропонованої моделі. Управління ініціативною поведінкою персоналу вимагає розуміння і максимально можливого врахування специфіки ППП з різними особистісними домінантами самомотивації. Відповідно до результатів дослідження, відмінності між ППП визначають моделі поведінки персоналу:

- Співробітники зі збалансованим ППП постійно «підживлюються» всіма його елементами і спочатку здатні до ініціативних дій;
- ППП з домінантою «Самолідерство», швидше за все, буде реалізований у вигляді ініціатив з просування та реалізації нововведення;
- ППП з домінантою «Саморозвиток» буде найбільш корисний для створення нововведення або компетентної експертизи;
- Домінанта «Залученість» буде забезпечувати ефективне втілення нового процесу, рішення і т. п.

Враховуючи ці особливості, можна комбінувати різні типи ППП як для інноваційної діяльності, так і для підвищення ефективності організації.

При всьому різноманітті управлінських методів і інструментів, ефективно сприяють активізації персоналу, слід враховувати, що окремі інструменти або їх комбінації будуть по-різному впливати на співробітників

з різними типами ППП, отже, управління ініціативною поведінкою співробітників має бути засноване на диференційованому підході:

- на індивідуальному рівні – оскільки співробітники з різними типами ППП мають різні форми ініціативної поведінки.

- на рівні підрозділу (або компанії в цілому) різні форми ініціативної поведінки мають різне значення. Очевидно, що в підрозділах, зайнятих дослідженнями і розробками інноваційних продуктів, рішень, технологій і т. д., і в підрозділах, що здійснюють операційні функції, будуть потрібні співробітники з різними типами ППП. У першому випадку – інноваційно-креативні, у другому – думаючі і творчі виконавці.

Налаштування організаційного контексту відповідно до цілей і специфікою цільових груп персоналу. Управління ініціативною поведінкою персоналу спирається, по суті, на непрямі впливи, джерелом яких виступає організаційний клімат, як поєднання конкретних практик, що призводять ППП в активний стан:

- Робоче місце як простір для самореалізації працівника;
- Керівник як надихаючий лідер, наставник і партнер ініціатив підлеглих;
- Ресурси для саморозвитку як джерело підтримки компетентності та експертизи працівника;
- Культура, що націлює на ініціативну поведінку в контексті організаційних цінностей;
- Методи заохочення ініціатив, відповідні типу ППП.

Робоче місце повинно формуватися як простір для самореалізації працівника, надаючи можливість проявити здібності і впливати на виконувану діяльність через генерування і реалізацію їх ідей. Усі види процесів і робіт в організації стандартизовані, ретельно контролюються і регулюються для забезпечення максимального рівня продуктивності, мають рутинний характер і не вимагають особливих зусиль працівників для ефективного виконання робочих завдань, однак оперативне рішення проблем

на рівні окремого робочого місця дозволяє істотно скоротити втрати і ризики, завжди присутні в операційній діяльності [13].

Дослідження [11] підтверджує істотний вплив практики збагачення робіт на гнучкість навичок і гнучкість поведінки, які тісно пов'язані між собою і сприяють появі ініціатив рядових працівників. Звичайно, не всі види робіт вимагають постійного творчого «горіння», і не кожен співробітник має повноваження для прийняття самостійних рішень, особливо, якщо вони стосуються незапланованих змін. Проте, сумлінні, відповідальні і активні працівники здатні бачити проблеми на самому початку і знають кращі способи їх усунення, вони також можуть запропонувати що-небудь нове, що допоможе підвищити продуктивність і якість, знизити витрати і т. д. крім іншого, якщо працівник пропонує якесь нововведення, він стає джерелом зворотного зв'язку для свого керівника, представляючи важливу інформацію про те, як можна поліпшити вже існуючі процеси і процедури, використовуючи свої виняткові знання про виконувану ним роботу і досвід [48].

Тут доречне запитання: скільки ініціативи можна передати працівникові? Видається, що це повинно залежати, в першу чергу, від тієї міри, в якій його діяльність впливає на загальну діяльність підрозділу або організації. Наприклад, робітник, що виготовляє будь-яку деталь і розуміє, що можна було б змінити в технології або організації виробництва, недостатньо компетентний, щоб побачити супутні впровадженню нововведення організаційні та економічні наслідки. У той же час, співробітник, безпосередньо контактує з клієнтами, може активно впливати на результати роботи компанії, ініціативно і креативно відхиляючись від встановлених стандартів обслуговування, якщо того вимагає ситуація з конкретним клієнтом.

Керівник повинен бути надихаючим і підтримуючим лідером, наставником і партнером ініціатив підлеглих, оскільки тільки він, з одного боку, координує на оперативному рівні впровадження ініціатив «зверху», а з

іншого - володіє винятковим правом прийняття рішень про доцільність тих чи інших ініціатив «знизу». Виступаючи в ролі наставника, керівник може допомогти співробітнику в створенні корисних пропозицій, а як партнер – надати сильну організаційну підтримку з просування пропонованих нововведень або змін. У будь-якому випадку саме від керівника залежить, чи буде використаний творчий потенціал його підлеглих у вигляді корисних для компанії ініціатив.

Ресурси для саморозвитку є формою підтримки компетентності та експертизи працівника, оскільки тільки при їх наявності організація може отримати необмежений потік нових знань про актуальні інноваційні розробки, тенденції та нововведення, які можуть бути корисні для генерування ідей співробітників. Для вивчення і аналізу інформації, обміну досвідом і самонавчання потрібні додаткові витрати часу, які не завжди можливі в умовах жорстко регламентованої діяльності, тому необхідно забезпечити доступність цих ресурсів, незалежно від режиму роботи або графіка навчальних заходів в компанії, використовуючи інформаційно-комунікаційні технології. У плані розвитку експертних компетенцій керівництво компанії може забезпечувати необхідну організаційну та фінансову підтримку ініціатив співробітників щодо участі в тих чи інших заходах, отриманні додаткових кваліфікацій або сертифікатів. Ці заходи сприяють підтримці потрібного компанії рівня компетентності кожного співробітника і розвитку навичок по впровадженню перспективних ідей [23], участі в проектах з підвищеною новизною, непередбачуваністю, ризиками і невизначеністю [8].

Підготовка співробітників в сучасних компаніях неможлива без розвитку творчих здібностей працівників на основі практико орієнтованого навчання [50], а також формування інституту наставництва, покликаного, в першу чергу, в безпосередній діяльній взаємодії забезпечити передачу і формування неявних знань, навчання специфічним навичкам, існуючим тільки в конкретному організаційному контексті [65]. Наставництво вже

сприймається як цілеспрямована стратегія, яка допомагає окремим співробітникам працювати більш ефективно в контексті організаційної культури і, якщо необхідно, працювати над зміною цієї культури [25].

Важливо при цьому враховувати дані емпіричних досліджень, згідно з якими інвестиції в розвиток персоналу за допомогою фінансової підтримки освіти поза організацією роблять істотний негативний вплив на інноваційні показники, тоді як корпоративні витрати на внутрішню підготовку з використанням міжособистісних і організаційних методів навчання призводять до підвищення інноваційної продуктивності [18].

Організаційна культура, що націлює на ініціативну поведінку в контексті організаційних цінностей, повинна відкрито декларувати значимість і чітко формулювати очікування організації щодо ініціативи «знизу». Важливо, щоб кожен співробітник розумів, що його активність буде заохочуватися, але усвідомлював, що не будь-які його ідеї і пропозиції будуть підтримуватися, а тільки ті, які дійсно можуть сприяти успіху організації.

Методи, заохочення ініціативи повинні враховувати тип потенціалу проактивності працівника, універсальність методів мотивації персоналу призводить до того, що даний елемент організаційного середовища стає гальмуючим фактором ініціативної поведінки співробітників. Важливо розуміти - неможливо змусити працівника бути самолідером або саморозвиватися, використовуючи адміністративні або примусові мотиваційні методи, оскільки ця діяльність заснована на його внутрішній потребі до самореалізації у житті та праці. Висновки дослідження [36], в якому проводився порівняльний аналіз вітчизняних і зарубіжних компаній, доводять вирішальну значимість внутрішньої професійної мотивації співробітників, які виступають ініціаторами інновацій, оскільки «зовнішня» мотивація не здатна створити інноваційну поведінку «з нуля». Причому у вітчизняних компаніях величезну роль відіграють неформальні винагороди у вигляді доброзичливого ставлення керівництва і поваги з боку колег

(«соціальна і престижна» мотивація). Проте, автори встановили, що на етапі впровадження інноваційних ідей ініціативність співробітників значно зростає при наявності прямих стимулів у вигляді відчутних винагород і кар'єрних просувань.

Організації часто використовують економічні стимули для підвищення інноваційної активності персоналу, але домагаються при цьому великого потоку мікроінновацій низької якості [38, с. 7]. Не відкидаючи значущості матеріальної складової для ініціативи «знизу», ми вважаємо, що її застосування можливе лише у випадках, коли йдеться про значущі інноваційні проекти з відчутним економічним ефектом. Однак факти прояву ініціативи в повсякденній діяльності співробітника повинні справедливо враховуватися при оцінці його результативності і потенціалу [26] і впливати, тим самим, по-перше, на підвищення особового трудового доходу за рахунок винагород, пов'язаних з результативною реалізацією ініціативи, доплат, що залежать від його компетентності (кваліфікації), і, по-друге, визначати перспективи його кар'єрного і професійного зростання.

Грунтуючись на аналізі практики сучасних компаній, можна виділити ще один елемент організаційного контексту, а саме інфраструктурні механізми, які забезпечують активне залучення співробітників в проекти, що вимагають особистої та колективної ініціативи:

- Програми просування ініціатив; конкурси інноваційних проектів; програми фінансування індивідуальних проектів, які дають можливість працівникові проявити лідерські якості і експериментувати з новими методами роботи при всебічній підтримці ініціативи з боку керівництва організації.

- Програми та заходи з обміну досвідом; система розвиваючого наставництва; інститут внутрішніх експертів-дозволяють виявити актуальний для компанії спектр ініціатив.

- Корпоративні програми та заходи з просування культури високої ефективності та інновацій за участю працівників, що сприяють зростанню

залученості та формуванню сприятливого клімату для ініціативи.

Таким чином, діяльність з управління ініціативною поведінкою персоналу, забезпечує, з одного боку, необхідний для розвитку та ефективності організації рівень і якість ініціатив співробітників, а з іншого – їх задоволеність професійної та особистісної самореалізацією.

Узагальнюючи вищесказане, можна сформулювати такі основні принципи управління ініціативною поведінкою персоналу:

1. Комплексний підхід, що передбачає створення організаційного середовища, в якій всі її елементи цілеспрямовано і узгоджено забезпечують позитивний вплив на всі елементи потенціалу проактивності працівника.

2. Диференційований підхід до побудови політик і практик Управління персоналом, що враховує, по-перше, інтереси, очікування і можливості організації, по-друге – потреби і можливості ініціативної діяльності працівників конкретних підрозділів, по-третє – специфічні особливості ініціативної поведінки персоналу з різними типами ППП.

3. Пріоритетне залучення в ініціативну діяльність високопродуктивних працівників з вираженим ППП, які можуть виступати в ролі каталізаторів інноваційних перетворень в організації.

4. Сприяння потоку нових ідей та ініціатив «знизу» за дієвої підтримки з боку менеджменту на всіх рівнях.

5. Створення сприятливого клімату і якості життя працівників, які значимо впливають на прагнення внести особистий внесок у спільну справу компанії і сприяють довгостроковій мотивації до досягнень в руслі цілей і пріоритетів компанії.

Підсумком реалізації даного підходу до управління ініціативною поведінкою працівника будуть наступні результати:

Для організації:

- В області інноваційної діяльності: підвищення швидкості створення, впровадження, виведення інновацій на ринок і проведення змін в порівнянні з конкурентами; скорочення витрат на розробку і впровадження інновацій;

- В області поточної діяльності організації: підвищення операційної ефективності процесів і процедур за рахунок внутрішніх резервів (оперативне скорочення зайвих функцій і операцій, впровадження нововведень, економія ресурсів компанії та ін.); зростання задоволеності споживачів і клієнтів;

- В області управління людськими ресурсами: формування інноваційного ядра для майбутнього розвитку компанії із співробітників, готових і здатних забезпечити безперервний потік інновацій; скорочення обсягів витрат на навчання і розвиток за рахунок використання інструментів і методів Самонавчання співробітників; поліпшення показників утримання талановитих співробітників, залученості персоналу, плинності і абсентеїзму та ін.

- Для співробітників:

- Самоствердження через усвідомлення власної професійної та особистої спроможності;

- Придбання унікального досвіду, знань і компетенцій;

- Отримання можливостей самореалізації та саморозвитку в компанії;

- Отримання додаткового трудового доходу, завдяки своїм здібностям до розвитку компетентності та ініціативної діяльності;

- Загальна задоволеність життям і роботою в компанії.

3.2. Типологія ініціативної поведінки персоналу

У контексті цілей управління ініціативною поведінкою персоналу важливим завданням є ідентифікація цільових груп працівників з властивими їм специфічними моделями ініціативної поведінки, що зумовлюють форму і ступінь співучасті в діяльності організації.

У науковій літературі існують різні класифікації активних поведінкових моделей персоналу. Так, А. Доронін в залежності від рівня

активності розділяє працівників на три типи [19]:

- ініціативні – особисто зацікавлені, здатні і готові вийти за рамки своїх завдань, використовувати знання і досвід для досягнення організаційних цілей;

- виконавчі – діють в певних, чітко регламентованих обставинах, ставляться негативно до більш комплексних вимог, здатні діяти чітко і дисципліновано;

- інертні – формально підкоряючись вимогам керівника, імітують активність.

В організаціях, зазначає автор, завжди є ініціативні та виконавчі працівники в «чистому вигляді», але найчастіше ініціативність і старанність поєднуються. Інертна поведінка працівника проявляється в разі втрати особистісної значущості виконуваної діяльності: «парадокс проявляється в тому, що збереження свого «я» виявляється ілюзорно-можливим тоді, коли сама робота втрачає сенс» [12].

По відношенню співробітника до змін виділяють наступні групи персоналу [9]:

- Активні реформатори – це працівники, які хочуть і вміють працювати і активно діють;

- Пасивні реформатори – хочуть, вміють працювати, але не діють;

- Пасивні противники – не бажають, не вміють і не діють;

- Активні противники – не бажають, не вміють, діють проти змін.

З позиції ціннісних корпоративних орієнтацій [13] розрізняють два різних типи так званих поведінкових «викидів», що мають значний вплив на організацію: позитивний і негативний. Позитивний поведінковий викид – це розумні, харизматичні співробітники, які перевершують очікування організації, є зразком для наслідування, втілюють корпоративні цінності і приносять реальний прибуток компанії. Негативний поведінковий викид відрізняє працівника, який не піклується про цінності та інтереси компанії, проявляє крайній егоїзм, є величезною проблемою управління і може стати

серйозною проблемою для сталого розвитку компанії.

Й. Звонар представила модель сегментації персоналу по критерію стратегічної готовності, відповідно до якого співробітники діляться на три групи – інноваційну еліту, резерв і виконавців [23, С. 16-17]. До інноваційної еліти автор відносить інноваційноактивну частину персоналу – «локомотивні» кадри, найбільш компетентні і прихильні співробітники, здатні надати імпульс інноваційному процесу, які беруть на себе відповідальність, пропонують і просувають серйозні проекти, реалізують нестандартні шляхи розвитку підприємства. Резервна група включає персонал, що розвивається, «виконавці» – це процесний персонал, який підтримує інноваційні перетворення в організації.

Можна навести ще безліч підходів, проте більша їх частина являє собою описові моделі поведінки, не підкріплені емпіричними доказами, що враховують особисті механізми ініціативної поведінки співробітника. Для усунення цієї прогалини в даному дослідженні був виконаний кластерний аналіз із застосуванням методу ключових точок, за результатами якого були виділені групи працівників в залежності від поєднання і вираженості елементів ППП, що дозволило ідентифікувати специфічні поведінкові моделі, що відрізняються рівнями готовності і здатності людини до ініціативних дій.

Для отримання загальної картини використовувалися дані опитування всіх співробітників з усіх обстежених організацій без урахування додаткових параметрів, таких як характер діяльності працівника, галузева і бізнес-специфіка організації і т. п. рівень ППП визначався за ступенем вираженості елементів самолідерства, саморозвитку і залученості на підставі середньоарифметичних значень оцінок відповідей респондентів (див. дод. А). Отримані середні оцінки за кожним твердженням агрегувалися для розрахунку значень за вказаними елементами, які можуть варіюватися від 0 до 100 %. Високі значення середніх оцінок респондентів відображають високий рівень потенційної ініціативності працівника і, отже, високий

ступінь вираженості ППП в сукупності його ключових елементів. Відповідно, низькі значення середніх оцінок відображають слабку ступінь вираженості ППП і низький рівень потенційної ініціативності працівника.

Дискримінантний аналіз показав високу достовірність поділу випробовуваних на 4 кластери (Лямбда-Вілкса дорівнює від 0.10897, $p < 0.0000$). Точність даної класифікації становить 100%, оскільки всі 422 випробовуваних розподілилися на 4 групи відповідно за виділеними кластерами. Необхідно підкреслити, що поділ випробовуваних на 2 або 3 кластера є більш грубим, так як виявляє найтипівіші групи з середніми рівнями вираженості аналізованих змінних. Поділ на п'ять і більше кластерів не дає нової інформації про співвідношення самолідерства, саморозвитку і залученості і показує більш низькі значення достовірності відмінностей. Дисперсійний аналіз показав значущі залежності шкал самолідерства, саморозвитку і залученості в міжгрупової, внутрішньогрупової і загальної частини дисперсії.

Висновки щодо потенційної активності працівників у кожному виділеному кластері формувалися на основі детального вивчення відповідей на твердження в анкеті. Для об'єктивної інтерпретації результатів кластерного аналізу була проведена оцінка середніх значень відповідей респондентів у відповідних кластерах, в результаті чого були встановлені чотири групи працівників (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Результати кластерного аналізу

№ кластера	Частка у вибірці, %	ППП- інтегральна оцінка, %	Елементи ППП		
			Самолідерство	Саморозвиток	Залучення
1	32.5	88	88	89	88
2	20	79	73	90	73
3	38.5	70	72	67	72
4	9	51	61	43	50

Джерело: складено автором самостійно

Кластер 1 групує більше третини опитаних співробітників (32.5 %), у яких рівень вираженості ППП в середньому становить 88 %, включаючи рівні відносно один одного показники самолідерства – 88 %, саморозвитку – 89% і залученості – 88 %.

Високий рівень самолідерства в даному кластері пояснюється тим, що більше 63 % співробітників даного сегмента готові брати на себе ризик і відповідальність за вирішення складних завдань; здатні легко і швидко переключатися на будь-які функції, що виходять за межі їх звичайних посадових обов'язків; готові ініціювати пропозиції щодо покращення своєї роботи і роботи компанії в цілому, долати будь-які перешкоди при просуванні своєї ідеї; можуть самостійно вибудувати; майже 100% готові зайняти позицію лідера (відповідь респондентів – повністю згоден).

Високий рівень саморозвитку пояснюється тим, що більше 52% співробітників даного сегмента вважають саморозвиток кращим способом реалізації в особистому і професійному плані; використовують нові прогресивні підходи і методи в своїй роботі; ініціативно шукають інформацію про нові знання, передові методи і т. д. (відповідь респондентів – повністю згоден).

Високий рівень залученості свідчить про те, що більше 88% співробітників даного кластера готові прикладати додаткові зусилля для досягнення кращих результатів у роботі навіть без додаткової матеріальної винагороди; готові підтримувати проекти і зміни в компанії; пов'язують своє благополуччя (особисте і матеріальне) з успіхом компанії; відчувають почуття гордості і значущості власної роботи; рекомендують компанію друзям і знайомим (відповідь респондентів-повністю згоден).

Кластер 2 групує співробітників (20 %) з досить високим рівнем вираженості ППР (70 %), але відрізняється найвищим рівнем саморозвитку (90 %) і рівними показниками самолідерства (73 %) і залученості (73%).

Високий рівень саморозвитку пояснюється тим, що більше 70% респондентів даного кластера прагнуть до саморозвитку, як кращому

способу самореалізації в особистісному і професійному плані; самоініціюють пошук інформації про нові знання і передових методах, які можуть бути корисні для їх роботи (відповідь респондентів – повністю згоден).

Досить високий рівень самолідерства трохи нижче, ніж в першому кластері: більше 50% співробітників сумніваються в готовності взяти на себе ризик і відповідальність за вирішення складних завдань; в здатності легко і швидко перемикається на інші професійні функції; в готовності зайняти позицію лідера (відповідь респондентів – швидше згоден); більше 40% не візьмуться за просування складного або непопулярного проекту (відповідь скоріше не згоден).

Більш низький рівень залученості пояснюється тим, що співробітники сумніваються у важливості особистої підтримки проектів і змін в компанії; в користь власних знань, досвіду і особистих ініціатив; не впевнені, що власне благополуччя, перспективи професійного зростання пов'язані з успіхом компанії (відповідь респондентів – швидше згоден); майже 50% не готові прикладати додаткові зусилля без матеріальної винагороди. Однак більше 50% з них прагнуть до досягнення кращих результатів, навіть якщо це зажадає додаткових зусиль (відповідь – згоден) і майже 75% готові прикладати додаткові зусилля для досягнення особистих цілей (відповідь респондентів – швидше згоден і згоден).

Кластер 3 включає більш 38.5% опитаних співробітників, що відрізнялись ще більш низьким рівнем вираженості ППП (70%), ніж в перших двох кластерах: рівень саморозвитку (67%) щодо інших елементів в даному кластері, але досить високі і рівні відносно один одного показники самолідерства (72%) і залученості (72%).

Знижений рівень самолідерства пояснюється тим, що більше 78% співробітників висловлюють невпевненість в готовності брати на себе ризик і відповідальність за вирішення складних завдань; в здатності легко і швидко перемикається на інші професійні функції; в подоланні будь-яких перешкод;

в готовності зайняти позицію лідера (відповідь – швидше згоден); близько 40% не готові ініціювати пропозиції щодо поліпшення своєї роботи/роботи підрозділу, компанії (відповідь респондентів – не згоден, скоріше не згоден).

Знижений рівень саморозвитку пояснюється тим, що майже 70% співробітників не прагнуть до саморозвитку; сумніваються в необхідності пошуку нової, корисної інформації (відповідь респондентів – скоріше згоден); майже 40% не прагнуть використовувати нові прогресивні методи і підходи в своїй роботі (відповідь респондентів – не згоден).

Знижений рівень залученості пояснюється тим, що понад 50% співробітників не впевнені, а майже 40 % не можуть щодня робити щось нове, що виходить за рамки своїх прямих посадових обов'язків (відповіді – скоріше згоден скоріше не згоден); майже 30% працівників не готові, а більше 45% сумніваються в необхідності витратити час і докладати додаткові зусилля навіть для досягнення особистих цілей; майже 40% не готові прикладати додаткові зусилля без матеріальної винагороди. Однак практично всі співробітники (99,9 %) даного сегмента відповіли, що згодні або швидше згодні з тим, що відчують почуття гордості і значущості власної роботи при успішному її виконанні.

Кластер 4 включає 9% опитаних, що відрізняються найнижчим рівнем вираженості ППП – 51 %, з низькими щодо інших кластерів рівнями вираженості самолідерства – 61 %, саморозвитку – 43% і залученості – 50 %.

Низький рівень самолідерства пояснюється нездатністю співробітників легко і швидко перемикатися на інші робочі функції (50%); неготовністю взяти на себе ризик і відповідальність за вирішення складних завдань (35%), ініціювати пропозиції щодо поліпшення своєї роботи (55%); відсутністю прагнення до подолання перешкод при просуванні своїх ідей (70%); неготовністю зайняти позицію лідера (55%).

Низький рівень саморозвитку може бути пов'язаний з відсутністю особистого прагнення співробітників до навчання і обміну досвідом (86%), більше 90% співробітників категорично не займаються пошуком інформації

про нові знання і передові методи, які можуть бути корисні для їх роботи.

Низький рівень залученості обумовлений тим, що 55 % співробітників даного кластера не вважають важливим підтримувати проекти і зміни в компанії; 77% не відчують і не бачать, що їх знання, досвід та ініціативи приносять користь підрозділу/компанії; не вважають, що їх благополуччя і перспективи професійного зростання пов'язані з успіхом компанії (66%); не готові прикладати додаткові зусилля для досягнення кращих результатів (55%), особливо без матеріальної винагороди (66 %); 69 % не дадуть позитивних рекомендацій щодо своєї компанії.

Виходячи з результатів кластерного аналізу можна виділити спеціальні форми і моделі ініціативної поведінки персоналу за критеріями ППП і джерелами його мобілізації (табл. 3.2).

Проактивна поведінка характерна для співробітника, що проявляє себе як лідер змін, двигун організаційних перетворень, який розвиваючи себе, розвиває організацію. Такі працівники демонструють високий рівень особистої ініціативи і готовність брати на себе відповідальність за реалізацію своїх пропозицій, активно залучаються до процесів змін, ініціативно оновлюють свої і загальнофірмові знання і навички, націлені на самореалізацію і саморозвиток в організації, прихильні її цінностям, демонструючи це в повсякденній діяльності і поведінці. Зазначені характеристики відображають наявність ключової здатності і готовності співробітника до ініціативної поведінки в інтересах розвитку організації на основі гармонійно збалансованих особистісних механізмів самолідерства, саморозвитку і залученості.

Активна поведінка притаманна ініціативним працівникам, які активно беруть участь в діяльності організації, що пропонують нові ідеї або рішення, новаторськи використовують знання і досвід для кращого виконання своїх обов'язків, захопленим своєю роботою і самим процесом діяльності, знаходячи в цьому сенс, інтерес і задоволення. Високий рівень саморозвитку наочно демонструє високий інтелектуальний потенціал і здатності

самостійно ним керувати. Такі співробітники роблять роботу швидко та якісно, проте вони не завжди готові взяти на себе повну відповідальність за впровадження і результат проявленої ініціативи. Ключова відмінність даної моделі поведінки полягає в прагматичному характері ініціативної поведінки працівників - отримати матеріальну винагороду, кар'єрне зростання, вкладаючись, перш за все, в досягнення особистих цілей.

Таблиця 3.2 – Форми і моделі ініціативної поведінки персоналу

Форма поведінки / частка у вибірці	Значення для організації	Значення для організації	Значення для організації
Проактивна: лідер змін, двигун організаційних перетворень, розвиваючи себе, розвиває організацію (32,5 %)	Особиста ініціатива як основне джерело організаційних перетворень, що не потребує зовнішніх стимулів	Особиста ініціатива як основне джерело організаційних перетворень, що не потребує зовнішніх стимулів	Особиста ініціатива як основне джерело організаційних перетворень, що не потребує зовнішніх стимулів
Активна: ініціативний працівник, який бере активну участь у процесах розвитку організації (20 %)	Активне джерело ініціативи, що вимагає зовнішніх стимулів	Активне джерело ініціативи, що вимагає зовнішніх стимулів	Активне джерело ініціативи, що вимагає зовнішніх стимулів
Приєднання: не проявляє ініціативу, але здатний позитивно сприяти організаційним ініціативам (38,5%)	Пасивне джерело ініціативи, що вимагає зовнішніх стимулів	Пасивне джерело ініціативи, що вимагає зовнішніх стимулів	Пасивне джерело ініціативи, що вимагає зовнішніх стимулів
Самоусувається: уникає ініціативи в будь-якому вигляді (9 %)	Не є джерелом ініціативи ні за яких зовнішніх стимулів	Не є джерелом ініціативи ні за яких зовнішніх стимулів	Не є джерелом ініціативи ні за яких зовнішніх стимулів

Джерело: складено автором за даними [12]

Поведінка приєднання відрізняє співробітників, для яких особиста ініціатива не є проявом ППП, але може бути наслідком зовнішніх обставин. Ці співробітники здатні сумлінно, дисципліновано і ефективно виконувати роботу в рамках заданих регламентів і стандартів, але з небажанням переключатися на інші завдання, що вимагають творчості та новаторства.

Часто не бачать можливостей для поліпшення своєї роботи в силу сформованих стереотипів її виконання. Можуть ефективно брати участь в реалізації ініціатив компанії, оскільки дуже дорожать роботою і розраховують на матеріальну винагороду.

Головною особливістю поведінки самоусування є латентне неприйняття ініціативи в будь-якому вигляді. Таку поведінку виділяє вкрай незацікавлена в розвитку компанії частина співробітників, хоча більшість з них готові, не рахуючись з часом, прикладати додаткові зусилля для досягнення особистих цілей. Такі працівники не хочуть і не можуть проявляти не тільки особисту ініціативу, а й брати участь в організаційних змінах через низький рівень ППП в цілому, при цьому їх поведінка і ставлення до ініціатив може стати причиною зниження активності інших працівників, наростання внутрішньої напруженості в колективі.

Виявлені моделі ініціативної поведінки не пов'язані із займаною працівником посадовою позицією, що дозволяє побачити проблеми не тільки на рівні виконавських, а й управлінських посад, зрозуміти, як використовувати потенціал того чи іншого співробітника в організації.

Проактивний сегмент персоналу повинен бути зосереджений на ключових напрямках і посадах з достатніми повноваженнями по створенню і впровадженню інновацій (наприклад, в конструкторських підрозділах або інноваційних проектах компанії).

Активний сегмент персоналу – може бути ефективно задіяний в якості генераторів ідей, які знаходять нові підходи і рішення, дослідників, які добувають дані, шукають нову інформацію, використовують джерела нових ідей; консультанти – експерти з нових ідей; організатори міжфункціональної діяльності, що встановлюють ефективні комунікації і взаємодію між командами і групами.

Приєднаний сегмент персоналу повинен бути зосереджений на виконанні абсолютно конкретних завдань з чітко сформульованими цілями, завданнями, очікуваннями та вимогами організації. В результаті компанія

отримує високоефективних «супервиконавців», які продуктивно реалізують її «задуми». У ситуації змін і організаційних перетворень ці співробітники будуть діяти обдумано і виважено, слідуючи за сильним лідером і підтримуючи його починання.

Фактично, самоусунення сегменту персоналу – це «вузьке» русло для потоку нових ідей, відкритого обміну знаннями. «Успіх» негативного поведінкового випадку, що виявляється в даному сегменті персоналу, залежить від того, що заохочується, підтримується або допускається у всій організації, в цілому від культури компанії, яка «дозволяє» або «не дозволяє» таку поведінку.

Запропонована типологія ініціативної поведінки дозволяє виявити різні групи працівників, які в залежності від стану ППП демонструватимуть різні форми поведінкової активності. Зрозуміло, з точки зору довгострокової конкурентоспроможності для організації найбільшою цінністю володіють проактивні і активні співробітники, проте, залучення приєднаного сегмента так само має сенс, тому що кожен працівник в тій чи іншій мірі має потенціал проактивності.

З огляду на особливості кожного сегмента можна сформулювати найбільш відповідні цілям компанії політики управління людськими ресурсами, спрямовані на підвищення індивідуальності персоналу на всіх рівнях організації, створення умов для самовдосконалення і самореалізації кожного працівника, в отриманні реальних ефектів від інвестування в цільовий розвиток і стимулювання співробітників.

3.3. Діагностика механізмів управління ініціативною поведінкою працівників

Діагностика готовності персоналу та організації до ініціативи «знизу» є базовим інструментом управління ініціативною поведінкою, оскільки дозволяє вирішити наступні завдання:

- Об'єктивно оцінити реальний рівень здатності та готовності персоналу до ініціативної діяльності;
- Виявити елементи організаційного середовища, що сприяють або перешкоджають прояву ППП;
- Оцінити перспективи використання ППП з метою управління ініціативною поведінкою в організації;
- Намітити напрямки і способи підвищення ініціативності співробітників і ін.

Пропонована методика діагностики включає три області дослідження працівників:

1. Аналіз і оцінка поточного стану ППП за сукупністю його елементів (саморозвиток, саморозвиток, залученість).
2. Аналіз і оцінка мобілізуючої здатності організації з метою виявлення її можливостей (фактори і механізми), що позитивно впливають на мобілізацію ППП, а також організаційних бар'єрів і перешкод для ініціативи працівників;
3. Комплексна оцінка готовності персоналу та організації до ініціативної діяльності працівників.

Діагностика проводиться на основі результатів індивідуального опитування співробітників за допомогою анкети, що включає питання твердження, що мають п'ять варіантів відповіді: «повністю згоден», «швидше згоден», «швидше не згоден», «не згоден», «мені байдуже».

Аналіз результатів опитування може бути виконаний в програмах MS Excel, SPSS, Statistics або будь-який інший програмі, яка може обробляти результати на основі формул для розрахунку середніх значень оцінок респондентів.

Оцінка поточного стану ППП і сегментація персоналу.

Для аналізу поточного стану ППП в якості показників його вираженості використовуються поведінкові індикатори самолідерства, саморозвитку і залученості, які розбиті на відповідні діагностичні блоки і

включені в опитувальник у вигляді питань-тверджень. По кожному питанню-твердженню респондентом виставляється бал (від 0 до 4), виходячи з його відповіді («Повністю згоден» – 4, «Швидше згоден» – 3, «Швидше не згоден» – 2, «Не згоден» – 1, «Мені байдуже» – 0).

Таблиця 3.3 – Анкета для опитування співробітників (фрагмент)

Питання-твердження	Варіанти відповіді				
	Повністю згоден	Швидше згоден	Швидше не згоден	Повністю згоден	Мені байдуже
(СЛ) я готовий взяти на себе ризик і відповідальність за вирішення складних завдань					
(СЛ) я здатний легко і швидко перемикаюся на інші функції, крім звичайних посадових обов'язків					
(СЛ) я завжди прагну до досягнення кращих результатів, навіть якщо це вимагає додаткових зусиль					
(СЛ) ініціативно виступаю з пропозиціями щодо поліпшення своєї роботи або роботи підрозділу / компанії					
(СЛ) прагну подолати будь-які перешкоди (бюрократичні, людські чи інші бар'єри) при просуванні своєї ідеї, пропозиції щодо поліпшення роботи підрозділу / компанії					
(СЛ) я готовий зайняти позицію лідера, залучаючи колег у поліпшення роботи підрозділу / компанії					
(СР) прагну до саморозвитку, тому що це найкращий спосіб реалізувати себе в особистісному і професійному плані					
(СР) прагну використовувати нові прогресивні підходи і методи у своїй роботі					
(СР) за власною ініціативою шукаю інформацію про нові знання і передові методи, які можуть бути корисні для моєї роботи					
(З) вважаю важливим особисто для мене підтримувати проекти і зміни в компанії					
(З) я відчуваю, що мої знання та досвід корисні моєму підрозділу / компанії					
(З) вважаю, що моє благополуччя (особисте і матеріальне) і перспективи професійного зростання пов'язані з успіхом моєї компанії					

Агрегування даних опитування виконується відповідно до зазначених діагностичними блоками з подальшим розрахунком приватних індексів

саморозвитку, саморозвитку і залученості (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Формули для розрахунку індексів за елементами ППП

Діагностичний блок	Формули
Самолідерство (СЛ)	$I_{\text{СЛ}} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ППП}}{\text{СЛ}}}{28}$

Продовження табл.3.4

Саморозвиток (СР)	$I_{\text{СР}} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ППП}}{\text{СР}}}{12}$
Залученість (З)	$I_{\text{З}} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{\text{ППП}}{3}}{56}$
Примітка. У знаменнику вказані числові значення, розраховані за формулою: 4 x n, де 4-це базис (найвища оцінка за шкалою опитувальника); n-кількість питань у відповідному діагностичному блоці	

Джерело: складено автором за даними [35]

Далі розраховується агрегований Індекс ППП шляхом додавання приватних індексів саморозвитку, саморозвитку і залученості:

$$I_{\text{ППП}} = \frac{I_{\text{СЛ}} + I_{\text{СР}} + I_{\text{З}}}{3} \quad (3.1)$$

де $I_{\text{ППП}}$ – Індекс потенціалу проактивності працівника.

Отримані індекси самолідерства, саморозвитку і залученості, а також агрегований індекс ППП зіставляються з емпіричними значеннями показників (вбудовуються в інтервали емпіричних показників) в оціночній матриці ППП (табл.3.3), і інтерпретуються виходячи з виділених за ознаками ініціативної поведінки чотирьох сегментів персоналу, для яких властиві різні форми і моделі ініціативної поведінки.

Інтервали значень показників по кожному типу ППП (проактивний, Активний, що приєднується, самоусувається) встановлені на основі кластерного аналізу восьми обстежених компаній.

Отримані дані використовуються для картування ПР, що передбачає розподіл часток персоналу з різними типами ППП, по підрозділах компанії (табл. 3.5).

Таблиця 3.5 – Матриця оцінки потенціалу продуктивності працівника

ППП і його елементи	Сегменти персоналу та їх характеристики			
	Проактивний	Активний	Приєднуваний	Самоусуватися
ППП	Лідери змін, двигуни організаційних пре-утворень, розвиваючи себе, розвивають організацію	Активно беруть участь у процесах розвитку організації, ініціативні та діючі	Не проявляють ініціативу, але здатні позитивно сприяти організаційним ініціативам	Уникають ініціативи в будь-якому вигляді
Інтервали значень	0,75-1,0	0,59-0,74	0,38-0,58	0-0,37
Самолідерство	Здатні і готові виходити за межі своїх функціональних обов'язків і приймати на себе відповідальність за досягнення результату, займати активні лідерські позиції в компанії, наполегливо рухатися до досягнення мети	Здатні і готові пропонувати складні проекти і рішення, але не готові брати на себе повну відповідальність за їх впровадження і результати, сумніваються у власному лідерстві;	Не готові ініціювати пропозиції щодо поліпшення своєї роботи /роботи компанії, з небажанням переключатися на інші функції, крім своїх посадових обов'язків; можуть ефективно виконувати роботу в рамках заданих регламентів і стандартів, брати участь в реалізації ініціатив компанії	Висловлюють повну відмову від особистої ініціативи на користь компанії, від відповідальності за рішенням будь-яких виробничих завдань, що виходять за межі посадових обов'язків, не хочуть і не можуть брати участь в будь-яких організаційних змінах
Інтервали значень	0,75-1,0	0,55-0,74	0,45-0,54	0-0,44

ППП і його елементи	Сегменти персоналу та їх характеристики			
	Проактивний	Ініціативний	Приєднуваний	Самоусуватися
Саморозвиток	Мають високий рівень саморозвитку, активно ініціюють власний розвиток в особистому та професійному плані, інтелектуальну самореалізацію	Прагнуть до саморозвитку і націлені на само-реалізацію в компанії, активно шукають нові знання, інформацію корисну як для власного, так і організаційного розвитку	Не прагнуть до саморозвитку, новаторства, творчості, не прагнуть використувати нові прогресивні методи і підходи у своїй роботі	Відсутнє прагнення до саморозвитку, відсутня ініціатива щодо самонавчання і пошуку нових знань як для власного, так і для організаційного розвитку
Інтервали значень	0,63-1,0	0,53-0,62	0,36-0,52	0-0,35
Залученість	Готові прикладати додаткові зусилля для досягнення кращих результатів в компанії, глибоко і особисто зацікавлені в розвитку компанії-пов'язують своє благополуччя з її успіхом, лояльні, прихильні, залучені	Прагнуть прикладати додаткові зусилля для досягнення кращих результатів; пов'язують своє майбутнє з компанії за умови досягнення особистих цілей	Не готові витратити час і прикладати додаткові зусилля без матеріальної винагороди, навіть для досягнення особистих цілей, але відчують почуття гордості і значущості власної роботи при успішному її виконанні	Не підтримують проекти і зміни в компанії; не пов'язують власне майбутнє з компанією; здатні на контрпродуктивні дії; націлені на досягнення тільки особистих цілей
Інтервали значень показника	0,67-1,0	0,52-0,66	0,46-0,51	0-0,45

Таблиця 3.6 – Матриця ППП за сегментами персоналу та підрозділами

Сегмент ППП	Види діяльності підрозділів		
	Розробка та впровадження інновацій	Клієнтське обслуговування	Виробництво
Проактивний	Неодмінно	Бажано	Допустимо
Активний	Бажано	Неодмінно	Бажано
Приєднуваний	Допустимо	Допустимо	Неодмінно
Самоусуватися	Ні	Ні	Допустимо

Даний інструмент дозволяє точно відобразити можливості розвитку компанії, пов'язані з ініціативною поведінкою персоналу, а також виявити диспропорції в ППП, які можуть перешкоджати нововведенням, інноваціям і проведенню змін. Очевидно, що в підрозділах, що спеціалізуються на створенні, впровадженні та просуванні інновацій (продуктів, послуг, технологій, організаційних процесів і т. д.) необхідна висока концентрація ППП перших двох типів – проактивного і активного, оскільки саме такі співробітники мають діяльну здатність і готовність до позитивних перетворень компанії. Разом з тим, в підрозділах, що забезпечують клієнтський сервіс, переважання співробітників типу «приєднання», швидше за все, буде перешкоджати поліпшенню обслуговування споживачів, а висока частка проактивного персоналу у виробничих підрозділах може не тільки призводити до порушення нормального ритму роботи, але і зниження задоволеності працею ініціативно «заряджених» працівників.

Використовуючи діагностику і картування ППП, будь-яка компанія може з плином часу сформувати власну еталонну модель ППП, засновану на визначенні конкретних співвідношень чисельності співробітників з різними типами ППП, найбільш відповідних видам своєї діяльності і пріоритетам розвитку бізнесу.

Дана методика може так само використовуватися для планування наступності в компанії, оцінки та відбору кандидатів в управлінський резерв, формування проектних команд. Для цих цілей отримані дані індивідуальних

опитувань інтерпретуються в конкретні відомості про потенціал проактивності певного працівника, вказуючи на сильні і слабкі елементи його ППП, які можуть краще або гірше проявитися на інших посадових позиціях.

Друга методика діагностики призначена для виявлення найбільш сприятливих умов організаційного середовища, а також організаційних бар'єрів і перешкод для ініціативної поведінки працівників.

Для оцінки мобілізуючої здатності організації необхідно:

1) сформулювати і розрахувати показники, що визначають ступінь впливу елементів організаційного середовища на ППП як в сукупності, так і за його ключових елементів (самолікування, саморозвиток, потяг);

2) за допомогою інтерпретації отриманих значень виявити найбільш значущі (позитивні і негативні) умови внутрішнього середовища організації щодо розкриття і задіяння ППП.

Для аналізу впливу елементів організаційного середовища на ППП виділені питання-твердження, що дозволяють точно описати ці елементи через їх сприйняття працівником (табл. 3.7).

Індикатори сприйняття працівником п'яти елементів організаційного середовища дозволяють оцінити наявність або відсутність готовності робітників до ініціативних дій в умовах конкретної компанії.

Далі проводиться розрахунок приватних індексів елементів внутрішнього середовища компанії, що відображають ступінь впливу структури, лідерства, методів стимулювання, навчання і розвитку персоналу, організаційної культури на мобілізацію ППП (табл. 3.8).

Отримані значення індикаторів вбудовуються в інтервали вагових значень і інтерпретуються виходячи з рівня і ступеня впливу елементів організації ППП: сильний позитивний вплив, помірний позитивний вплив, помірний негативний вплив, сильний негативний вплив і відсутність впливу. Інтервальні значення отримані на основі розрахунку статистичного кроку інтервального ряду, їх лінгвістична оцінка сформована виходячи з існуючих

варіантів відповідей.

Таблиця 3.7 – Аналіз впливу елементів організаційного середовища на ППП

Блоки	Елементи ППП	Питання-твердження
Організаційна структура (робоче місце)	Самолідерство	Мої посадові повноваження дозволяють мені вирішувати більш широке коло завдань, якщо це необхідно для досягнення кращого результату
	Саморозвиток	Мої посадові повноваження дозволяють мені використовувати нові методи роботи
	Залученість	У компанії є позиції, на яких я можу краще реалізувати свій потенціал
Лідерство (повсякденна діяльність і поведінка керівника)	Самолідерство	Керівник делегує мені повноваження щодо прийняття рішень, що стосуються моєї роботи
		Мій керівник виділяє мені час для роботи над власним проектом або пропозицією
	Саморозвиток	Мій керівник допомагає мені зрозуміти мої сильні і слабкі сторони
		Мій керівник виділяє мені додатковий час для пошуку нової інформації
	Залученість	Мій керівник завжди підкреслює особистий внесок співробітника, який вирішив взяти на себе відповідальність по реалізації нового проекту
		Мій керівник сприяє кар'єрному зростанню своїх підлеглих
Методи мотивації (практика стимулювання)	Самолідерство	Успішні проекти співробітників відчутно винагороджуються матеріально
	Саморозвиток	Компанія оплачує навчання співробітників, якщо воно дійсно корисно для розвитку професіоналізму і поліпшення результатів роботи
		Співробітники, які активно використовують свої знання і досвід для поліпшення роботи колег, підрозділу і компанії, отримують почесні і значущі нагороди
	Залученість	Винагорода відповідає результатам моєї роботи Вважаю, що в компанії є реальні можливості отримання додаткового доходу
Навчання і розвиток (ресурси для саморозвитку)	Самолідерство	Маю доступ до інформації, необхідної Мені для виконання більш широкого кола обов'язків
		Можу пройти додаткове навчання, якщо це необхідно для реалізації моєї ідеї, пропозиції, проекту
		Я можу формально і неформально обмінюватися досвідом і знаннями, використовуючи широкі соціальні зв'язки (колеги і т.д.)
	Саморозвиток	У компанії проводиться безліч розвиваючих заходів: семінари, конференції, проекти
		Компанія надає можливість доступу до різних джерел корисної інформації
	Залученість	У компанії є ресурси для обміну знаннями, ідеями, "історіями успіху" між співробітниками (інтернет, соц. мережі)

Таблиця 3.8 – Формули для розрахунку приватних індексів елементів внутрішнього середовища організації

Оціночний блок	Формула
Структура (С)	$I_C = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{C}{CL} + \sum_{i=1}^n \frac{C}{CP} + \sum_{i=1}^n \frac{C}{3}}{12}$
Лідерство (Л)	$I_L = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{L}{CL} + \sum_{i=1}^n \frac{L}{CP} + \sum_{i=1}^n \frac{L}{3}}{36}$
Навчання і розвиток (НР)	$I_{NR} = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{NR}{CL} + \sum_{i=1}^n \frac{NR}{CP} + \sum_{i=1}^n \frac{NR}{3}}{28}$
Культура (К)	$I_K = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{K}{CL} + \sum_{i=1}^n \frac{K}{CP} + \sum_{i=1}^n \frac{K}{3}}{24}$
Мотивація (М)	$I_M = \frac{\sum_{i=1}^n \frac{M}{CL} + \sum_{i=1}^n \frac{M}{CP} + \sum_{i=1}^n \frac{M}{3}}{20}$
Примітка. У знаменнику вказані числові значення, розраховані за формулою: $4 \times n$, де 4-це базис (найвища оцінка за шкалою опитувальника); n-кількість питань у відповідному оціночному блоці	

Оскільки всі елементи організаційного середовища взаємопов'язано діють на ППП, посилюючи, послаблюючи або нейтралізуючи готовність працівника до ініціативної поведінки, для комплексної оцінки пропонується використовувати інтегральний показник – індекс мобілізуючої здатності організації:

$$I_{МСО} = \frac{I_C + I_L + I_M + I_{НР} + I_K}{5} \quad (3.2),$$

де I_C , I_L , I_M , $I_{НР}$, I_K – приватні індекси структури, лідерства, навчання і розвитку, організаційної культури і методів стимулювання.

Оцінка отриманих показників щодо сегментів персоналу дозволяє виявляти ступінь впливу кожного елемента організаційного середовища на певний сегмент (табл. 3.7).

При розробці даної шкали ми виходили з того, що не існує елементів організаційного середовища, які надають виключно позитивний або

виключно негативний вплив на весь персонал компанії, тобто в залежності від специфіки ініціативної поведінки в певному сегменті персоналу будь-який з цих елементів може як посилювати, так і послаблювати його готовність проявляти ініціативу. Даний інструмент дозволяє виявити, які організаційні механізми не виконують необхідні для ініціативної поведінки персоналу функції, стримуючи мобілізуючу здатність всього організаційного середовища.

Таблиця 3.9 – Числова шкала оцінки мобілізуючої здатності організаційного середовища до ініціативи персоналу, що відноситься до різних сегментів

Сегмент персоналу	Інтервали значень $I_{МСО}$				
	Структура	Лідерство	Навчання та розвиток	Організаційна культура	Система стимулювання
Проактивний	0.75-1.0	0.75-1.0	0.75-1.0	0.75-1.0	0.75-1.0
Активний	0.50-0.75	0.50-0.75	0.75-1.0	0.50-0.75	0.50-0.75
Приєднуваний	0.25-0.50	0.25-0.50	0.25-0.50	0.25-0.50	0.25-0.50
Самоусувається	0-0.25	0-0.25	0-0.25	0-0.25	0-0.25

Наприклад, як впливає з результатів емпіричного аналізу, для ініціативи активних співробітників надзвичайно важливими є можливості самореалізації, пов'язані з виконанням широкого кола нових і складних завдань (структура), для активного сегмента – професійний розвиток і зростання (навчання і розвиток), для приєднується – відчутні стимули без радикальної зміни виконуваних функцій (структура і методи стимулювання), а для самоусувається – гарантована винагорода без відповідальності за результат (методи стимулювання).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі магістра розглянуто теоретичні положення, щодо удосконалення управління ініціативною поведінкою персоналу на основі організаційних механізмів проактивності працівника.

1. Досліджено ініціативну поведінку персоналу як об'єкту управління в організації. Аналіз концепцій організацій з внутрішніми механізмами саморозвитку і самовдосконалення дозволив виявити якісно нову – перетворюючу роль сучасного працівника як суб'єкта позитивних особистих і організаційних перетворень, ініціативно і добровільно сприяє успіху компанії через самовдосконалення і самореалізацію в роботі. Ця роль реалізується в ініціативному поведінці і має на увазі наявність у працівника власних (внутрішніх) механізмів самомотивації особистісних, професійних і творчо-креативних здібностей, які формують основу перетворюючої – ініціативної діяльності. Уточнено поняття ініціативи як специфічної форми самореалізації працівника в поведінці, що робить позитивний вплив на ефективність і розвиток організації через добровільні дії, спрямовані на особисте вдосконалення і самореалізацію шляхом поліпшення своєї роботи, діяльності підрозділу або організації в цілому. Виявлено та систематизовано відмінні характеристики форм прояву ініціативи персоналу в організації.

2. Узагальнено організаційні механізми мотивації ініціативної поведінки персоналу. Досліджено контекстний підхід до управління ініціативною поведінкою персоналу на основі організаційних механізмів мотивації потенціалу проактивності працівника, що спирається на положення концепцій самоорганізованих систем (або 2С-систем) і Employee Driven Innovation (EDI), в якій рядовий співробітник позиціонується як драйвер (або керуючий) інновацій. Головна відмінність запропонованого підходу від існуючих розробок полягає в тому, що потенційно проактивний співробітник розглядається як суб'єкт (а не об'єкт) управління ініціативою, роблячи вибір на користь ініціативної поведінки під впливом всього

організаційного контексту. При цьому елементи 2С-системи (структура, лідерство, навчання і розвиток, мотивація, організаційна культура) розглядаються не як фактори ініціативної поведінки, а як механізми, що утворюють загальну здатність організаційного середовища до цілеспрямованого запуску і підтримання самовідновлювального процесу мобілізації ініціативи персоналу в інтересах компанії шляхом розгортання ППП.

Виявлено та обґрунтовано структуру особистісних механізмів проактивної поведінки працівника, що включає механізми самолідерства, саморозвитку і залученості, що виступають в якості рушійних сил самореалізації, самовдосконалення та особистої зацікавленості в успіху організації. Сукупність зазначених механізмів утворює потенціал проактивності працівника (ППП), що представляє собою внутрішньоособистісний ресурс самомобілізації ініціативної поведінки в інтересах організації, який в структурі трудового потенціалу виконує роль активно-діяльнісного і мотиваційно насиченого компонента, що запускає процеси його перетворення в інтелектуальний, творчий, інноваційний потенціал працівника.

3 Проаналізовано сучасний стан механізмів мобілізації потенціалу проактивності працівника. Доведено стійкість теоретичної конструкції ППП на особистісному рівні, оскільки індивідуальні характеристики працівника (вік, стать, освіта, посадова позиція) не роблять значущого впливу на ППП як за сукупністю утворюють його особистісних механізмів, так і мобілізують ініціативну поведінку персоналу елементів організаційного середовища. Причому, відмінності в комбінації всіх елементів за силою значущості їх впливу на ППП пояснюються відмінностями в переважному характері праці - інноваційно-інтелектуальному або умовно підприємницькому, тобто. пов'язаним з індивідуальною ініціативою як умовою ефективного виконання роботи.

Доведено, що будь-який з особистісних механізмів - самолідерство,

саморозвиток, залученість – може виступати в якості самостійної домінанти ППП і, отже, бути джерелом індивідуальної ініціативи. Причому при наявності чітко вираженого домінування самолідерства і саморозвитку, ППП не вимагає прямого і безпосереднього впливу ніяких елементів організаційного середовища, стаючи самодостатнім механізмом ініціативи співробітника, заснованим на глибокій внутрішній мотивації. При цьому домінування залученості проявляє дифузний характер даного елемента ППП, що заміщає механізми само-лідерства і саморозвитку без втрати мобілізуючої здатності ППП в цілому.

Встановлено, що мобілізація ППП в умовах конкретної компанії залежить від характеру і ступеня вираженості функцій, виконуваних організаційними механізмами, зосередженими в структурі організації (робоче місце), лідерства (практиці безпосереднього керівництва), навчанні і розвитку (ресурсна база індивідуального саморозвитку), а також організаційній культурі (цінності, пов'язані з ініціативами співробітників). При цьому в залежності від специфіки бізнесу і розміру компанії ці механізми можуть при тих же самих функціях створювати розрізняються за характером впливу на ППП: (1) безпосередньо мобілізує; (2) «підживлює» і (3) стримуючий.

Виявлено стійкий стримуючий вплив на ППП застосовуваних методів стимулювання у всіх без винятку компаніях, незалежно від специфіки бізнесу, розміру і віку. Виявлені фактори даного явища пов'язані, з одного боку, з задоволення працівника рівнем загальної матеріальної винагороди (зарплата, бонуси, премії), який сприяє ефективному виконанню посадових обов'язків, але ніяк не впливає на його особисту зацікавленість у додатковій ініціативній діяльності; а з іншого-з явно недостатньою здатністю застосовуваних в компаніях методів для стимулювання персоналу, оскільки вони не забезпечують значимий в особистісному і професійному плані рівень винагороди за конкретні ініціативи, унікальні підходи в роботі, інноваційні рішення, реалізацію успішних проектів, незважаючи на публічне визнання

заслуг (грамоти, корпоративні звання, статуси і т. д.).

4. Запропоновано напрями удосконалення управління ініціативною поведінкою персоналу. Досліджено та удосконалено модель управління ініціативною поведінкою персоналу на основі організаційних механізмів мобілізації ППП (структура управління, організаційна культура, практики лідерства, навчання, розвитку і мотивації персоналу), що утворюють загальну здатність організаційного середовища до запуску і підтримання самовідновлювальних ініціатив персоналу в інтересах компанії. Сформульовано цілі, принципи та визначено вимоги до складових організаційного середовища, що підтримує ініціативну поведінку персоналу. Запропоновано конкретні заходи, що враховують особливості ППП окремих категорій працівників.

Досліджена методика діагностики механізмів управління ініціативною поведінкою персоналу, що включає три діагностичних інструменту: методика оцінки ППП, сегментації персоналу, методика оцінки мобілізуючої здатності організаційного середовища і комплексної оцінки готовності персоналу і компанії до ініціативи «знизу». Запропоновані інструменти можуть використовуватися як в комплексі, так і окремими частинами в залежності від цілей діагностики, а також для оцінки ефективності застосовуваних заходів підтримки ініціативи співробітників і визначення впливу поточної ситуації на ефективність і розвиток компанії.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Баніт О. В. Системи професійного розвитку менеджерів у транснаціональних корпораціях досвід Німеччини і Польщі: Монографія. Київ: ДКС-Центр, 2018. 414 с.
2. Батюк Б.Б. Партисипативний менеджмент як один з методів прийняття управлінських рішень. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій ім. Гжицького*. 2019. 12, № 2(5). С. 3-7.
3. Бережницька У. Мале і середнє підприємництво – інститут розвитку національної економіки. *Підприємництво та інновації*. 2021. №17, С. 18-24.
4. Білик Т. Л. Особливості діяльності та управління персоналом малих агропромислових підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету. Хмельницький*, 2021. Випуск 6. С.187-192.
5. Богиня Д.П., Куліков Г.Т., Лісогор Л.С. та ін. Конкурентоспроможність робочої сили в системі соціально-трудових відносин: монографія. Київ: Ін-т економіки НАН України, 2003. 214 с.
6. Брич В., Борисяк О., Білоус Л., Галиш Н. Трансформація системи управління персоналом підприємств: монографія / В. Брич, О. Борисяк, Л. Білоус, Н. Галиш. -Тернопіль: ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ», 2020. 212 с.
7. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Надьон Г.О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах сучасного розвитку ринку праці: Монографія. Львів: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2018. 304 с.
8. Бурмака М.М., Бурмака Т.М. Управління розвитком підприємства (на прикладі підприємств будівельної галузі): Монографія. Харків: ХНАДУ, 2011. 204 с.
9. Великодний С. С. Моделі та методи проактивного управління проєктами з розвитку програмних систем і продуктів: Монографія. Одеса: Одеський державний екологічний університет, 2021. 322 с.
10. Виноградський М.Д., Виноградська А.М., Шканова О.М.

Управління персоналом : Навч. посіб. Київ: Центр учб. Л-ри, 2009. 500 с.

11. Волгін А.П., Матірко В.І. Управління персоналом в умовах ринкової економіки: досвід ФРН. Донецьк: Справа, 2013. 139 с.

12. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М., Семенченко Н.В. Технології управління персоналом: Монографія. Київ: НТУУ « КПІ імені Ігоря Сікорського» 258 с.

13. Газуда М.В., Волощук Н.Ю. Регіональний розвиток сфери малого підприємництва. Ужгород: Видавництво «ФОП Сабов А.М.», 2017. 254 с.

14. Грішнова О.А., Романюк М.Д. Управління персоналом в контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Люблін, 2018. С. 469-476.

15. Грішнова О., Синенко В. Конкурентоспроможність висококваліфікованих працівників на міжнародному ринку праці: проблеми і виклики. *Україна: аспекти праці*. 2019. № 1. С. 1-7.

16. Грузіна І.А., Дериховська В.І. Проблеми розвитку персоналу в системі стратегічного управління підприємством: Монографія. Харків: Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2014. 252 с

17. Гуцан О.М. Дослідження сутності мотиваційних теорій: сучасні, теорії атрибуції та поля. *Вісник Національного технічного університету „Харківський політехнічний інститут”*. 2021. № 24(1246). С.26-30.

18. Дімітрієва С. Д. Шляхи підвищення мотивації персоналу. *Культура народів Причорномор'я*. 2020. № 216. С. 46–49.

19. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харків: ВД «ІН–ЖЕК», 2008. 320 с.

20. Дороніна М.С. Управління економічними та соціальними процесами підприємства: монографія. Харків: Вид. ХДЕУ, 2012. 432 с.

21. Дороніна М.С., Тютлікова В.В. Управління організаційною поведінкою монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2011. 200 с.

22. Ємельянова Г.І. Особливості формування проактивного лідерства. *Теоретичний та науково-методичний часопис Вища освіта України*,

(Тематичний випуск *Університет і лідерство*). 2016. №2. С. 39–44.

23.Звонар Й. П. Бар'єри на шляху розвитку малого бізнесу в Україні та інструменти їх подолання. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки*. 2021. Вип. 15. Ч. 1. С. 36-39.

24.Злупко С.М., Радецький Й.І. Людський потенціал, зайнятість населення і соціальний захист населення: монограф. Львів: Вид. центр ЛНУ ім. І. Франка, 2018. 192 с.

25.Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: Монографія. Київ: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. 380 с.

26.Калініченко Л. Л., Рева М. Ю., Никитенко М. В. Соціально-мотиваційна складова кадрової безпеки підприємств. *The 7th International scientific and practical conference “Modern research in world science” (October 2-4, 2022) SPC “Sci-conf.com.ua”, Lviv, Ukraine*. 2022. С. 972-975.

27.Калініченко Л.Л., Никитенко М. В., Рева М. Ю. Управління поведінкою персоналу в післявоєнний період відродження підприємств. *Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції* (Одеса, 23-24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 106-109.

28.Калініченко Л.Л., Рева М.Ю., Никитенко М.В. Особливості мотивації персоналу в умовах воєнного стану. *Традиційні та інноваційні підходи до наукових досліджень: матеріали III Міжнародної наукової конференції*, м. Київ, 23 вересня, 2022 р. / Міжнародний центр наукових досліджень. Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 42-47.

29.Климчук А.О., Михайлов А.М. Мотивація та стимулювання персоналу в ефективному управлінні підприємством та підвищенні інноваційної діяльності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 1. С. 218–234.

30.Кодекс законів про працю України : Закон України. URL: www.zakon4.rada.gov.ua/laws/show/322-08/page6. (дата звернення: 17.05.2022)

31. Конкурентоспроможність підприємства оцінка рівня та напрями підвищення : монограф. / за заг. ред. О. Г. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

32. Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show>. (дата звернення: 17.05.2022)

33. Костишина Т.А. Конкурентоспроможна система оплати праці: проблеми теорії та практики: монографія. Полтава: РВВ ПУСКУ, 2018. 389 с.

34. Креденцер О.В. Психологія розвитку підприємницької активності персоналу освітніх організацій : Монографія. Київ: Логос, 2019. 320 с.

35. Кузікова С.Б. Психологічні основи становлення суб'єкта саморозвитку в юнацькому віці. Монографія. Суми: Видавництво СумДПУ, 2020. 324 с.

36. Лагутін В.Д. Політика заробітної плати у стратегії економічної стабілізації: монографія. Луцьк: «Вежа», 2000. 109 с.

37. Лакіза О.О. Атестація як засіб спонукання працівника до підвищення кваліфікації. *Держава і право. Юридичні і політичні науки*. 2017. Вип. 64. С. 270-276.

38. Лісогор Л.С. Конкурентність ринку праці: механізми реалізації: монографія. К.: Ін-т демографії та соціальних досліджень НАНУ, 2005. 168 с

39. Левченко Т.І. Мотивація суб'єкта в різних видах діяльності: Монографія. Вінниця: Нова Книга, 2015. 448 с.

40. Лобза А.В., Гузь І.С. Підходи до розробки системи оцінки ефективності діяльності персоналу сучасного підприємства. *Молодий вчений*. 2018 №1 (53). С. 510-513.

41. Людський капітал: пріоритети модернізації суспільства у контексті поліпшення якості життя населення: Монографія. Житомир: Полісся, 2015. 564 с.

42. Лутай Л.А. Модель «Дерево цілей – дерево ресурсів» в системі соціального управління персоналом. *Ринок праці та зайнятість населення: зб. наук. праць ІПК ДСЗУ*. 2017. №4. С. 8-12.

- 43.Мороз О. В., Міронова Ю. В., Грабовецький Б. Є. Ефективність праці у моделях розвитку підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2013. 192 с.
- 44.Нісфоян С.С. Управління витратами на утримання і розвиток персоналу підприємств : Монографія. Кропивницький: Видавець Лисенко В.Ф., 2020. 268 с.
- 45.Отенко І. П. Корпоративна культура: міжнародний та трансформаційний аспекти : Монографія. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 243 с.
- 46.Нижник В.М., Харун О.А. Механізм мотивації високопродуктивної праці персоналу підприємств: Монографія. Хмельницький: ХНУ, 2018. 210 с.
- 47.Никитенко М.В. Мотиваційний механізм як компонент результативної діяльності підприємств. *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні технології менеджменту»* 15-16, 21 жовтня 2022 р., м. Пшеворськ (Польща), м. Луцьк (Україна) С. 25-29.
- 48.Носик, О.М. Людський капітал інноваційного розвитку: економічні основи відтворення: Монографія. Харків: Вид-во НФаУ, 2016. 490 с.
- 49.Підвищення ефективності використання персоналу та його розвиток: монографія / за ред. А. Г. Бабенка. Дніпропетровськ: УМСФ, 2016. 328 с.
- 50.Писаревська Т.А. Інформаційні системи і технології в управлінні трудовими ресурсами: навч. посіб. Київ: КНЕУ, 2017. 229 с.
- 51.Про охорону праці. Закон України від 14.10.1992 р. 2694-XII. URL: [http:// www.rada.gov.ua](http://www.rada.gov.ua). (дата звернення: 17.05.2022).
- 52.Професійний саморозвиток майбутнього фахівця: Монографія / За ред. В.А.Ковальчук. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. 204 с.
- 53.Професійний розвиток персоналу підприємств в системі мотиваційного менеджменту: колективна монографія / М.В. Семикіна, С.В. Дудко, А.А. Орлова та ін. Кропивницький: КОД, 2021. 440 с.

54.Прудкий В.В., Манаєнко І.М. Інноваційні підходи до управління персоналом підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: зб. наук. Праць молодих вчених фак-ту менеджменту та маркетингу КПП ім. І. Сікорського*. 2017. № 11. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/102783/97866>. (дата звернення: 17.05.2022).

55.Салун М. М., Майстренко О. В. Механізм соціально–економічної мотивації працівника: монографія. Харків: ХНЕУ, 2010. 184 с.

56.Семикіна М. В. Мотивація конкурентоспроможної праці: теорія і практики регулювання. К.: Юніор, 2003. 426 с.

57.Солнцев С.О., Бажеріна К.В., Гребньов Г.М. Управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах марочної та немарочної конкуренції: монографія; М-во освіти і науки України, Нац. техн. ун-т України «КПІ ім. Ігоря Сікорського». Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, Вид-во «Політехніка», 2017. 204 с.

58.Стадник В.В., Гризовська Л.О. Трансформування промислового підприємства в інноваційно-активне на основі розвитку персоналу: Монографія. Хмельницький: ХНУ, 2016. 197 с.

59.Стрілець В.Ю. Забезпечення розвитку малих підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Полтава : ПУЕТ, 2019. 457 с.

60.Сучасні тенденції функціонування та розвитку підприємств: загрози і виклики : колективна монографія / під заг. ред. С.Б. Довбні. Дніпро: ЛІРА, 2016. 456 с.

61.Тимош І. Аналіз ролі матеріальних стимулів в системі мотивації персоналу підприємства *Економічний аналіз* : зб. наук. пр. Тернопіль. нац. економ. ун–т, Каф. економ. аналізу. Тернопіль, 2016. Вип. 7. С. 363–366.

62.Технології управління персоналом: монографія / О.А. Гавриш та ін. Київ: НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.

63.Туленков М. В. Сучасні теорії менеджменту: навч. посіб. Київ: Каравела, 2017. 303 с.

64.Удосконалення шляхів розвитку людського капіталу як фактор

підвищення мобілізаційного потенціалу України: Монографія / за заг. ред. С. В. Чолія, Ю. М. Перги. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2020. 196 с.

65.Фінансовий словник / Мін-во освіти України, НБУ, Львівський банківський коледж; А.Г. Загородній, Г.В. Вознюк, Т.С. Смовженко. 2-ге вид., випр. та доп. Київ: Центр Європи, 1997. 576 с.

66.Червінська Л.П. Управління інноваційною діяльністю персоналу: Монографія. Київ: КНЕУ, 2014. 194.

67.Шаповал О.А., Іваній А.О., Гальченко А.О. Кадрова політика підприємства як інструмент системи управління персоналом. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2020. №5 (17). С. 149-151.

68.Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. Київ: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.

69.Щербак В.Г. Управління персоналом підприємства. Харків: Вид-во ХНЕУ, 2015. 220 с.

70.Hickman, Craig R. Mind of a manager soul of a leader, New York etc, Wiley, cop. 1990.

71.Gagne M., Deci E.L. Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*. 2005. No. 26. Pp. 331–362. DOI: 10.1002/job.322.

ДОДАТКИ

Шановний співробітник!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні кадрового потенціалу Вашої компанії. Ми гарантуємо, що Ваші відповіді будуть повністю конфіденційними. Аналіз анкет проводитиметься незалежними фахівцями поза підприємством, а його результати використовуватимуться виключно з науковою метою.

Порядок заповнення анкети. Уважно прочитайте запитання-затвердження та виберіть варіант відповіді, який більше відповідає Вашій думці, позначивши його будь-яким способом.

Таблиця 1 – Питання для вимірювання ППП

Питання-ствердження	Варіанти відповіді				
	Повністю згоден	Швидше згоден	Швидше не згоден	Цілком не згоден	Мені байдуже
1	2	3	4	5	6
1. Я готовий взяти на себе ризик та відповідальність за вирішення складних завдань					
2. Я здатний легко та швидко перемикатися на інші функції, крім звичайних посадових обов'язків					
3. Мої посадові повноваження дозволяють мені вирішувати ширше коло завдань, якщо це необхідно для досягнення кращого результату					
4. Керівник делегує мені повноваження щодо прийняття рішень щодо моєї роботи					
5. За потреби можу обговорити робочі питання з керівником у неформальній обстановці					
6. У компанії цінується прагнення до досягнення високих результатів					
7. Я завжди прагну до досягнення кращих результатів, навіть якщо це вимагає додаткових зусиль					
8. Вважаю, що мої результати перевищують вимоги організації					
9. Моя винагорода відповідає результатам моєї роботи					
10. Вважаю, що в компанії є реальні можливості.					

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5	6
11. У компанії заохочуються творчість, креативність та ініціатива, що виходять від співробітників на всіх рівнях					
12. Ініціативно виступаю з пропозиціями щодо покращення своєї роботи або роботи підрозділу/компанії					
13. Мої посадові повноваження дозволяють мені використовувати нові методи роботи					
14. Вважаю важливим особисто для мене підтримувати проекти та зміни в компанії					
15. Мій керівник підтримує просування моїх ідей та пропозицій					
16. Мій керівник виділяє мені час для роботи над власним проектом чи пропозицією					
17. Я відчуваю підтримку свого керівника (відповіді на складні питання, роз'яснення)					
18. Прагну подолати будь-які перешкоди (бюрократичні, людські чи інші бар'єри) при просуванні своєї ідеї, пропозиції щодо покращення роботи підрозділу/компанії					
19. Можу самостійно вибудувати відносини з колегами з інших підрозділів або навіть інших компаній, якщо це необхідно для досягнення кращих результатів					
20. Я готовий зайняти позицію лідера, залучаючи колег до покращення роботи компанії					
21. Мій керівник завжди підкреслює особистий внесок співробітника, який вирішив взяти на себе відповідальність щодо реалізації нового проекту					
22. Успішні проекти співробітників відчутно винагороджуються матеріально					
23. У компанії заохочується командна робота					
24. Можу оперативно просунути складний і навіть непопулярний проект, пропозицію, ідею у своєму підрозділі чи компанії					
25. Прагну до саморозвитку, тому що це найкращий спосіб реалізувати себе в особистісному та професійному плані					
26. Мій керівник допомагає мені зрозуміти мої сильні та слабкі сторони					
27. Прагну використати нові прогресивні підходи та методи у своїй роботі					
28. За власною ініціативою шукаю інформацію про нові знання та передові методи, які можуть бути корисними для моєї роботи					
29. Мій керівник виділяє мені додатковий час для пошуку нової інформації					

30. Маю доступ до інформації, необхідної мені для виконання ширшого кола обов'язків					
---	--	--	--	--	--

Продовж. табл. 1

1	2	3	4	5	6
31. Можу пройти додаткове навчання, якщо це необхідно для реалізації моєї ідеї, пропозиції, проекту					
32. Я можу формально і неформально обмінюватися досвідом і знаннями, використовуючи широкі соціальні зв'язки (колеги, спільноти професіоналів і т. д.)					
33. У компанії проводиться безліч розвиваючих заходів: семінари, конференції, проекти					
34. Я завжди можу брати участь у будь-яких, цікавих мені навчальних заходах					
35. Компанія оплачує навчання співробітників, якщо воно дійсно корисне для розвитку професіоналізму та покращення результатів роботи					
36. Компанія надає можливість доступу до різних джерел корисної інформації					
37. У компанії високо цінується і заохочується прагнення працівників до саморозвитку					
38. У компанії є позиції, на яких я можу краще реалізувати свій потенціал					
39. Мій керівник сприяє кар'єрному зростанню своїх підлеглих					
40. Співробітники, що активно використовують свої знання та досвід для поліпшення роботи колег, підрозділи та компанії, отримують почесні та значущі нагороди					
41. У компанії вважається нормою обмінюватися знаннями, цікавою інформацією, що стосується професійної діяльності					
42. У компанії вітається обмін особистими та колективними історіями успіху (через інтернет, соц. мережі, корп. заходи, внутрішні розсилки)					
43. Я відчуваю, що мої знання та досвід приносять користь моєму підрозділу/компанії					
44. Бачу, що мої ініціативи приносять користь моєму підрозділу/компанії					
45. Бачу реальні перспективи досягти значних професійних успіхів та кар'єрного зростання у своїй компанії					
46. Мої життєві цілі та інтереси мають багато спільного з цілями та інтересами компанії					
47. Вважаю, що моє благополуччя (особисте і матеріальне) і перспективи професійного зростання пов'язані з успіхом моєї компанії					
48. Моя компанія дає мені реальні можливості самореалізації у професії та в житті					
49. Готовий прикладати додаткові зусилля навіть без матеріальної винагороди, якщо цього					

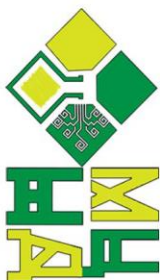
вимагатиме ситуація					
---------------------	--	--	--	--	--

Продовж. табл. 1

50. Відчуваю почуття гордості та значущості власної роботи при успішному виконанні робочих завдань					
51. Я готовий, не рахуючись з часом, прикласти додаткові зусилля для досягнення особистих цілей					
52. Можу щодня робити щось нове, що виходить за межі моїх прямих посадових обов'язків.					
53. Я можу на роботі робити те, що я роблю найкраще					
54. Рекомендую мою компанію друзям і знайомим (для працевлаштування, для отримання послуг компанії і т. д.)					



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА



Нижетенко Марина Віталіївна

взяв(-ла) участь у III Міжнародній науковій конференції

**ТРАДИЦІЙНІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ
ДО НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

23 ВЕРЕСНЯ 2022 РОКУ ♦ КИЇВ, УКРАЇНА

ВІСЬ-ПРЕЗИДЕНТ МЦНД
ГОЛОВА ОРГКОМПЕТУ
РАБЕЙ НАСТАСІЯ



МІЖНАРОДНИЙ ЦЕНТР НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Матеріали учасника конференції опубліковані та
знаходяться у відкритому доступі за посиланням:
<https://doi.org/10.36074/mcnd-23.09.2022>

Організаційний комітет конференції рекомендує на підставі цього сертифікату
зараховувати не менше 0,1 кредитів ЕКП за результатами самосвіті, як форми
професійного навчання, науково-педагогічними та педагогічними працівниками,
державним службовцям та іншим фахівцям, що проходять стажування.





МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



СЕРТИФІКАТ УЧАСНИКА

Никитенко Марина Віталіївна

взяв (ла) участь у *VIII Міжнародній науково-практичній конференції*
**«ЕКОНОМІКО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ ГОСПОДАРЮВАННЯ:
СУЧАСНИЙ СТАН, ЕФЕКТИВНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ»,**

яка відбулася 23-24 вересня 2022 року у м. Одеса

Проректор з наукової роботи,
Д.економ.н., проф.



О. С. Літвінов