

К. О. Дорошкевич, М. М. Вороновська, І. З. Салата*
Національний університет “Львівська політехніка”,
*Академія сухопутних військ ім. гетьмана Петра Сагайдачного

ІННОВАЦІЙНІ МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

© *Дорошкевич К. О., Вороновська М. М., Салата І. З., 2016.*

Розглянуто поняття мотивування і визначено роль стимулювання для його забезпечення на підприємствах (формування результативної системи стимулювання належить до основних завдань, які повинні бути вирішені у процесі мотивування працівників підприємств). З метою підвищення результативності мотиваційної діяльності на машинобудівних підприємствах досліджено методи матеріального і нематеріального стимулювання інноваційної діяльності працівників та оцінено їх вагомість. Це окреслило необхідність розвитку інноваційних підходів до стимулювання працівників машинобудівних підприємств (вагомість стимулу інноваційної діяльності змінюється, тому він повинен застосовуватись визначену кількість разів, протягом якого зберігається його висока вагомість для працівників).

Як інноваційний метод стимулювання рекомендовано забезпечити можливість самостійного вибору бажаного стимулу для працівників, що задовольнить їх потреби під час реалізації інноваційної діяльності та забезпечить їх залучення до процесів управління. Це можливо здійснити за допомогою реалізації методу “Винагороди за поведінку” або стимулювання за принципом “електронного гаманця”.

Ключові слова: інноваційна діяльність, мотивування, стимулювання, інноваційні методи.

K. O. Doroshkevych, M. M. Voronovska, I. Z. Salata
Lviv Politechnic national University
Sahaydachnyi National Army Academy

INNOVATIVE METHODS OF STIMULATION EMPLOYEES ON MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

© *Doroshkevych K. O., Voronovska M. M., Salata I. Z., 2016*

The article considers the concept of motivation (one of functions of management which provides prompting of employees to act in order to personal goals and objectives of the enterprise) and the role of stimulation for its implementation on enterprises are defined. Formation of effective stimulation system belongs to the main tasks that must be addressed in the motivations of workers on enterprises. The model of the motivation through needs are researched, the innovative development of industrial enterprises, their innovative activity, national innovation infrastructure studied.

With a view to increase the effectiveness of motivational activity on machine-building enterprises, the methods of stimulation of the financial (salaries, allowances, bonuses, profit sharing, etc.) and non-financial (praise, career growth, certificates etc.) incentives for innovative activity of employees and their importance are evaluated. Special incentives in

terms of innovation activity found which are associated with the characteristics of workers who are involved in the innovation process.

In the research process on national machine-building enterprises it is determined that importance of incentives of innovative activities varies, so it should be used (many times as it needs), during which his high importance for employees is stored. The need to develop the innovative approaches to incentives for employees on machine-building enterprises is modelled.

Ensuring the possibility of selection the desired an incentives by employees, that satisfy their needs in the implementation of innovation and ensure their involvement in the management processes like as innovative method of stimulation is recommended. This can be carried out by implementing the method of “reward for behavior” or stimulating by the principle of “electronic wallet”. Its essence lies following the virtual account of employees in the company accumulate points that they receive for the results of work during a certain period and according to the point scale. At the end of the period received points of employee can be used by his choice for the purchase of any incentive. Also, the points can be saved for their future spending.

Key words: innovative processes, reasons, incentives, innovative methods.

Актуальність проблеми та її зв’язок із важливими науковими та практичними завданнями. Як відомо, формування результативної системи стимулювання належить до основних завдань, які повинні бути вирішені у процесі мотивування працівників підприємств. При цьому мотивування потрібно розглядати як вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей та цілей організації [1].

У процесі мотивування можуть застосовуватись матеріальні (заробітна плата, надбавки, доплати, участь у прибутках тощо) та нематеріальні (похвала, підвищення за посадою, грамоти тощо) стимули, які визначають мотиви діяльності працівників та їх поведінку загалом. Їх вибір залежить від кваліфікації трудових ресурсів, складності виконуваної роботи, рівня трудових відносин, що характеризує модель мотивування працівників за потребами. Її можна проілюструвати на рис. 1.

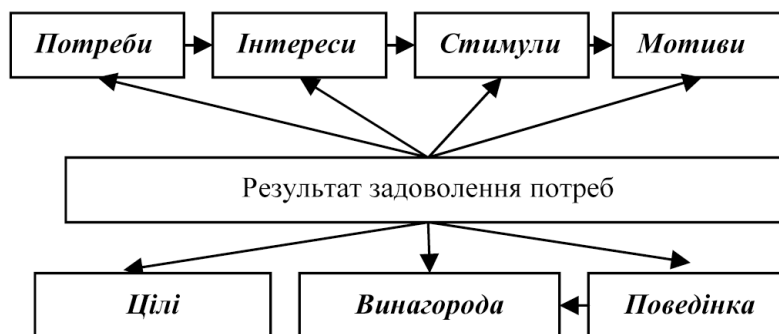


Рис. 1. Модель мотивування через потреби [1]

Як бачимо із рис. 1, усвідомлення людиною власних потреб зумовлює виникнення інтересу. На основі вивчення інтересів відбувається стимулювання працівників з боку керівництва підприємством, яке викликає у їх свідомості мотив. Залежно від використовуваних стимулів мотиви працівників зумовлюють певну поведінку, яка реалізовується так, щоб отримати бажану винагороду. Результатом цього процесу є досягнення особистих цілей працівника та задоволення його потреб [1].

В умовах інноваційної діяльності стимулами працівників, окрім надбавок, премій, страхування, винагород тощо, є право самостійного вибору наукової тематики досліджень, розвиток кар’єри, сплата членства у наукових товариствах, можливість відвідувати наукові конференції, залучення до управління підприємством тощо [2, 3]. Як бачимо, їх можна зарахувати до груп матеріальних та нематеріальних

стимулів та застосувати залежно від етапів інноваційного процесу підприємства (виконання пошукових науково-дослідних робіт, виконання прикладних науково-дослідних робіт, виконання дослідно-конструкторських і експериментальних розробок, освоєння виробництва нової продукції і комерціалізація інновацій).

Проте розвиток інноваційної діяльності і науково-технічний прогрес, ускладнення виробничо-господарських відносин та підвищення рівня конкуренції ринкового середовища зумовлюють пошук нетрадиційних (інноваційних) форм і методів стимулювання, які були б дієвими, з огляду на підвищення результативності діяльності підприємства.

Аналіз останніх наукових досліджень з досліджуваної проблеми. Питання мотивування працівників підприємства в умовах інноваційної діяльності досліджені та ґрунтовно описані у працях М. А. Йохни, І. Б. Карпунь, О. Є. Кузьміна, О. Г. Мельник, М. М. Микитюк, Т. О. Скрипко, В. В. Стадник, І. О. Тивончук, А. В. Шегди та ін. У роботах цих учених розкриті сутність та різновиди інноваційної діяльності у сучасних ринкових умовах господарювання, розроблено класифікації інновацій, розкрито зміст та визначено особливості мотивування інноваційної діяльності на підприємствах, сформовано мотиваційні моделі підприємств в умовах інноваційної діяльності, визначено пріоритетні методи матеріального та нематеріального стимулювання інноваційної діяльності працівників тощо.

Водночас у підручнику Т. О. Скрипко “Інноваційний менеджмент” визначені особливості стимулювання інноваційної діяльності, які пояснюються так. Працівники, залучені до інноваційного процесу, вирізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, підвищене почуття власної гідності, самостійність і незалежність тощо [4]. Існування таких особливостей зумовлює об’єктивну необхідність пошуку новітніх методів стимулювання працівників, які пов’язані з активізацією творчої активності працівників та її спрямуванням на досягнення результативності діяльності підприємства в умовах інноваційного розвитку.

Окрім того, потрібно відзначити, що інноваційна діяльність на машинобудівних підприємствах перебуває на етапі розвитку. Інноваційно активними протягом у 2010–2014 рр. є лише 18,7 % промислових підприємств (середнє значення) (рис. 2). Більшість коштів витрачається ними на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення, впровадження інноваційних процесів. У 2014 р. спостерігається скорочення діяльності у сфері охорони промислової власності, зокрема зменшилась кількість заявок на об’єкти інтелектуальної власності, які надійшли до Державної служби інтелектуальної власності протягом року. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності у досліджуваному періоді є власні кошти підприємств [5].



Рис. 2. Динаміка інноваційної активності промислових підприємств у 2010–2014 рр.

Низьку інноваційну активність підприємств доповнює недостатній рівень розвитку національної інноваційної інфраструктури, що визначається структурною деформованістю, інституційною неповнотою, неузгодженістю та незбалансованістю технологічних, економічних і соціально-ціннісних аспектів [6]. Це також вимагає розвитку інноваційних методів стимулювання і мотиваційних підходів, які здатні забезпечити істотні позитивні перетворення у досліджуваній сфері.

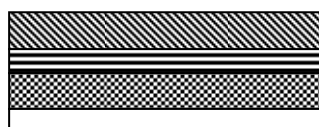
Мета роботи – визначити інноваційні методи, призначені для стимулювання діяльності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку.

Викладення основного матеріалу дослідження з науковим авторським обґрунтування отриманих результатів. Дослідження процесів мотивування працівників машинобудівних підприємств Західного регіону України (ТОВ завод “Конвектор”, ПАТ “Львівавтозапчастина”, ТзОВ “ВЕЕМ-Металавтопром”, ТзОВ “Львівелектротранспорт”, ПАТ “Дрогобицький завод автомобільних кранів”, ПАТ “ЛуАЗ”, ПАТ “Конвеєр”, ВАТ “Дрогобицький машинобудівний завод”, ПАТ “Іскра”, ТзОВ “Леоні Ваєрінг Систем”) визначило стимули, які використовуються з метою задоволення потреб працівників в умовах інноваційної діяльності. Ними є такі матеріальні стимули, як виплата заробітної плати, премій, доплат (інколи надбавок та разових винагород). Серед методів нематеріального стимулювання на машинобудівних підприємствах поширені прилюдна похвала, дисципліна праці та вплив через корпоративні цінності. Потрібно зазначити, що матеріальні стимули є вагомішими для працівників порівняно із нематеріальними (табл. 1).

Таблиця 1

Методи стимулювання інноваційної діяльності працівників машинобудівних підприємств

Підприємства	Методи стимулювання інноваційної діяльності								
	матеріальні			нематеріальні					
	заробітна плата	доплати, надбавки	премії, разові винагороди	підвищення за посадою	покращення умов праці	безкоштовне навчання	залучення до управління	похвала	дисципліна праці, корпоративні цінності
ТОВ завод “Конвектор”	■		■					■	
ПАТ “Іскра”	■		■					■	
ТзОВ “ВЕЕМ-Металавтопром”	■	■	■			■		■	
ТзОВ “Львівелектротранспорт”	■	■	■			■		■	
ПАТ “Львівавтозапчастина”	■						■	■	■
ПАТ “ДЗАК”	■							■	
ПАТ “ЛуАЗ”	■	■	■	■	■	■		■	■
ВАТ “Дрогобицький машинобудівний завод”	■	■	■	■	■			■	■
ТзОВ “Леоні Ваєрінг Систем”	■		■		■			■	■
ПАТ “Конвеєр”	■	■				■		■	■



Умовні позначення:

- найважливіший метод стимулювання
- метод стимулювання середньої важливості
- найменш важливий метод стимулювання
- метод не застосовується

Отже, визначені результати дослідження машинобудівних підприємств, методи мотивування є традиційними та зводяться до зовнішніх спонукань до діяльності. Проте характер інноваційної діяльності, який визначається творчою спрямованістю, підвищеним рівнем ризику та невизначеності, креативністю думок і суджень, своєрідністю дій тощо, потребує формування інноваційних підходів до процесів управління нею, які стосуються і стимулювання праці.

На основі дослідження літературних джерел та практики управління інноваційною діяльністю вітчизняних машинобудівних підприємств можна стверджувати про необхідність розвитку інноваційних підходів до мотивування діяльності працівників підприємств, у процесі чого особливу увагу потрібно приділити нематеріальним методам стимулювання.

З цією метою здійснювалось повторне дослідження мотиваційної діяльності на машинобудівних підприємствах. У результаті отримано твердження стосовно того, що дієвість стимулів інноваційної діяльності працівників з часом зменшується. Їх вагомість для працівників підприємств згідно з даними початкового і повторного опитування також відрізнялась (табл. 2). Наприклад, у результаті повторного опитування для працівників ТОВ завод “Конвектор” похвала стала менш важливим стимулом порівняно із початковими дослідженнями.

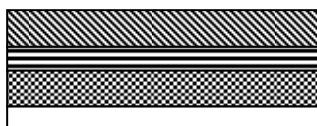
Отже, можна припустити, що стимул інноваційної діяльності повинен застосовуватись кілька разів, протягом якого зберігається його висока вагомість для працівників. У протилежному випадку (вагомість знизилась) варто застосовувати інші стимули. Розглянемо це на прикладі премій і доплат для працівників. Якщо премію виплачувати постійно (наприклад, щомісяця), то працівник перестає її сприймати як премію, а усю суму грошової винагороди вважає окладом. Отже, результативність її впливу на трудову діяльність знижується. Доплати ж призначені для нейтралізації негативного впливу чинників трудового процесу. Коли їхня дія припиняється, доплати перестають виплачувати.

Таблиця 2

Повторне дослідження значення методів стимулювання інноваційної діяльності працівників машинобудівних підприємств

Підприємства	Методи стимулювання інноваційної діяльності								
	матеріальні			нематеріальні					
	заробітна плата	доплати, надбавки	премії, разові винагороди	підвищення за посадою	покращення умов праці	безкоштовне навчання	залучення до управління	похвала	дисципліна праці, корпоративні цінності
ТОВ завод “Конвектор”	■		■			■		■	
ПАТ “Іскра”			■			■		■	
ТзОВ “ВЕЕМ-Металавтопром”	■	■	■					■	■
ТзОВ “Львів-електротранспорт”	■	■	■					■	■
ПАТ “Львівавто-запчастина”	■							■	■
ПАТ “ДЗАК”								■	
ПАТ “ЛуАЗ”	■	■	■		■	■		■	■
ВАТ “Дрогобицький машинобудівний завод”	■	■		■	■			■	■
ТзОВ “Леоні Ваерінг Систем”	■		■		■			■	■
ПАТ “Конвеер”	■	■				■		■	■

Умовні позначення:



- найважливіший метод стимулювання
- метод стимулювання середньої важливості
- найменш важливий метод стимулювання
- метод не застосовується

Також для працівників в умовах інноваційної діяльності важливо бути залученим до процесів управління, що передбачає їх участь у мотивуванні. Це можна реалізувати, надавши працівникам можливість самостійно обирати стимул інноваційної діяльності, що задовольнить їх потреби під час реалізації інноваційних процесів підприємства. У практиці управління машинобудівними підприємствами така можливість не передбачена. Стимули працівників визначені на основі норм чинного законодавства (наприклад, щодо формування і виплати надбавок і доплат), зафіксовані у колективних договорах підприємств та є незмінними протягом значних часових періодів. Наприклад, згідно з колективним договором ПАТ “Конвеєр”, для окремих працівників на підприємстві передбачене звання “Ветеран заводу”, що призначається протягом багатьох років.

У практиці управління іноземними підприємствами така методика має назву “Винагорода за поведінку” (стимулювання за принципом “електронного гаманця”) [7]. Її сутність полягає у тому, що на віртуальному рахунку працівника на підприємстві акумулюються бали, які він отримує за результати праці протягом певного періоду згідно із встановленою бальною шкалою. Після завершення періоду отримані працівником бали можуть бути ним використані за власним бажанням для придбання того чи іншого стимулу (придбання цінних речей, отримання позачергової відпустки, оплата навчання тощо) або збережені для витрачання у майбутньому.

Незважаючи на те, що рекомендований інноваційний підхід до стимулювання може виявитись витратним для підприємств (у разі формування у працівників бажання отримувати лише матеріальні стимули у формі премій, додаткових виплат чи надбавок), його впровадження забезпечить високу дієвість мотивування в умовах інноваційної діяльності та підвищить відповідальність за результати праці.

Роль управлінців при цьому зводиться до:

- аналізування стимулів і мотивів працівників, аналізування їх діяльності і особистісних характеристик;
- співпраці під час визначення бажаних стимулів;
- формування найвдалішого часу для застосування стимулу і визначення джерел коштів для стимулювання;
- розрахунку можливості формування групових стимулів для колективу працівників (наприклад, однакові стимули у межах одного центру відповідальності на підприємстві) в умовах інноваційної діяльності тощо.

Висновки і перспективи подальших наукових розробок. Для розвитку інноваційної діяльності на підприємствах потрібно приділити увагу удосконаленню управлінських процесів. Мотивування повинно постійно перебувати у центрі уваги управлінців та підлягати дослідженню. У процесі мотивування потрібно здійснити розвиток методів стимулювання на інноваційній основі та забезпечити можливість вибору для працівників. Зокрема, найдоцільнішим з огляду на стан інноваційних процесів на машинобудівних підприємствах та рівень розвитку процесів управління є залучення працівників до визначення системи стимулів і мотивів їх інноваційної діяльності. Це можливо здійснити реалізацією методу “Винагорода за поведінку” або стимулювання за принципом “електронного гаманця”.

У подальших дослідженнях за проблемою потрібно проаналізувати результативність інноваційних методів стимулювання працівників підприємств.

1. Кузьмін О. Є. *Основи менеджменту: підруч.* / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: „Академвидав”, 2003. – 416 с. 2. Карпунь І. Н. *Мотивування і стимулювання інноваційної діяльності підприємства* / І. Н. Карпунь // *Вісник Нац. ун-ту “Львівська політехніка” “Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи встановлення та проблеми розвитку”*. – 2008. – № 648(2008). – С. 529–533. 3. Микитюк П. П. *Інноваційний менеджмент: навч. посіб.* / П. П. Микитюк. – Тернопіль: *Економічна думка*, 2006. – 295 с. 4. Скрипко Т. О. *Інноваційний менеджмент: підруч.* / Т. О. Скрипко. – К.: *Знання*, 2011. – 423 с. 5. *Наукова та інноваційна діяльність в Україні: зб. ст.* – К.: *Держкомстат [Електронний ресурс]*. – 2014. – С. 314. – Режим доступу: http://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm. 6. *Постанова Верховної Ради України “Про Рекомендації парламентських слухань на тему: “Національна інноваційна система України: проблеми формування та реалізації” № 1244-V від 27.06.2007 р.* 7. *П’ять ідей для інновацій [Електронний ресурс]*. – Режим доступу: <http://innovations.com.ua/ua/articles/finance/19404/p-yat-idej-dlya-innovacij>.