

Є. О. Коржов,  
аспірант, НТУУ "КПІ"

# СУЧАСНІ АСПЕКТИ СТИМУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У статті розглянуті й запропоновані ефективні методи мотивації персоналу, що займається створенням наукоємного, високотехнологічного, інтелектуального, інноваційного продукту. Поручено питання актуальності впровадження інновацій у сьогоднішній світовій економічній нестабільності. Розкрито структуру, форми мотивації й стимулювання персоналу, що бере участь у розробці інноваційного продукту. Згруповано основні фактори, які впливають на інноваційну діяльність персоналу, й виділені фактори які впливають на створення й реалізацію нововведень. Розроблено й запропоновані заходи, які забезпечать підвищення якості персоналу, що створює інноваційний продукт.*

*The effective methods for the motivation of a staff dealing with the creation of science intensive, advanced technology, intellectual, innovation product were considered and suggested in the article. The problems of urgency in introducing of innovations in today's world-wide economic instability were broached. The structure, forms of motivation and stimulation of a staff participating in working out of innovation product were opened. The main factors influencing on innovation activity of a staff were grouped and the factors affecting the creation and realization of innovations were distinguished. Actions ensuring the increase of the quality of a staff which creates an innovation product were developed and proposed.*

*Ключові слова: інновація, інноваційна діяльність, інноваційна активність мотивація, стимулювання, персонал.*

*Key words: innovation, innovation work, innovation activity, motivation, stimulation, staff.*

## ВСТУП

Розробка ефективних методів мотивації інноваційної діяльності машинобудівних підприємств, що займаються створенням наукоємного, високотехнологічного, інтелектуального, інноваційного продукту, є одним з найважливіших завдань сучасного менеджменту. Різноманіття теоретичних підходів створює непросту ситуацію для керівників промислових підприємств. Від ефективного вибору метода оцінки залежить успішність системи стимулювання, а отже, економічні показники підприємства [1].

Завжди актуальним буде залишатися питання стимулювання і мотивації інноваційної діяльності на промислових підприємствах різних країн, напрямів, форм власності. Над цією проблемою працювали такі представники зарубіжних економічних шкіл, як У. Бауманн, Г. Гарднер, А. Маслоу, Р.С. Алєн, Р.Х. Кілман. Розробка напрямів удосконалення системи стимулювання інноваційної діяльності здійснюється такими вітчизняними дослідниками, як С.Д. Ільєнкова, М. Новікова, Н. Самоукіна, А. Клочков та інші.

Одна з найважливіших причин нинішньої економічної кризи — криза технічного рівня в галузях, криза активної частини коштів праці, у тому числі зношування основних виробничих фондів. Різке погіршення інвестиційної ситуації не може не викликати серйозного побоювання забезпечення нормального процесу відтворення основного капіталу. Подальше скорочення інвестицій приводить до великомасштабного вибуття основних фондів і виробничих потужностей, зменшення темпів їхнього відновлення. Успіх підприємства формується в його перевазі над конкурентами за основними параметрами конкурентоспроможності — якістю й ціною. Успішні підприємства не йдуть на навмисне зниження якості й цін. Більше половини успішних підприємств постійно або епізодично використовують допомогу своїх закордонних партнерів у сфері інновацій. Для найбільш успішних підприємств на першому місці стоїть орієнтація на випуск продукції, що відповідає світовому рівню якості, а значить продукції з інноваційним характером.

**Таблиця 1. Фактори, що сприяють та перешкоджають інноваційній діяльності**

Група факторів	Фактори, що перешкоджають діяльності	Фактори, що сприяють діяльності
Техніко-економічні	<ul style="list-style-type: none"> <li>Брак коштів для фінансування ризикованих проєктів;</li> <li>слабкість матеріально та науково-технічної бази;</li> <li>відсутність резервних потужностей;</li> <li>домінування інтересів існуючого виробництва.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Наявність резерву фінансових і матеріально-технічних коштів;</li> <li>наявність необхідної господарської, матеріально і навчально-технічної інфраструктури;</li> <li>заохочення за інноваційну діяльність.</li> </ul>
Юридичні	Обмеження з боків законодавства.	Законодавчі заходи (пільги), що заохочують інноваційну діяльність.
Організаційно-управлінські	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сталі організаційні структури;</li> <li>залишкова централізація і консервативність управління;</li> <li>ієрархічні принципи побудови організацій;</li> <li>перевага вертикальних потоків інформації;</li> <li>відомча замкнутість, труднощі міжгалузевих дій, жорсткість у плануванні.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Гнучкість організаційних структур;</li> <li>демократичний стиль керування;</li> <li>перевага горизонтальних потоків інформації;</li> <li>припущення корегування;</li> <li>формування між організаційних, взаємодіючих, проблемних груп.</li> </ul>
Соціально-психологічні	Опір змінам, які можуть викликати такі наслідки, як зміна статусу, необхідність пошуку нової роботи, опір всьому новому, що поступає ззовні.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Моральне заохочення, суспільне визнання;</li> <li>забезпечення можливостей самореалізації, творчої праці.</li> </ul>

Значення інновацій постійно зростає, тому що практика бізнесу буквально змушує кожну компанію вводити різноманітні нововведення й раціоналізувати виробництво. Необхідність інновацій полягає не тільки тому, що змінюється зовнішнє середовище, але й тому що з'являється погроза старіння існуючих продуктів. У результаті трансформації середовища виникають як нові потреби, так і нові знання, потреби задоволення цих потреб. Всі прискорюють темпи світових змін — поява нових технологій, зміна переваг і смаків споживачів, жорсткість конкуренції — детермінують скорочення життєвого циклу товару. Компанії, які не здатні модернізувати виробництво, рано або пізно поступаються місцем на ринку технологічно передовим організаціям.

**Таблиця 2. Мотиваційні фактори, що впливають на нововведення**

Фактори, що сприяють нововведенню	Фактори, що перешкоджають нововведенню
<b>1. Власні інтереси співробітників</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Збільшення заробітної плати в результаті нововведення;</li> <li>розширення прав;</li> <li>скорочення обов'язків;</li> <li>поліпшення положення і позицій;</li> <li>поліпшення шансів на майбутнє;</li> <li>поліпшення можливостей для самоствердження;</li> <li>повне використання знань та умінь;</li> <li>підвищення престижу;</li> <li>розширення неофіційних можливостей поліпшення добробуту робітників (освіта, дозвілля, медицина та ін.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Зменшення заробітної плати в результаті нововведення;</li> <li>скорочення прав;</li> <li>розширення обов'язків;</li> <li>погіршення положення і позицій;</li> <li>погіршення шансів на майбутнє;</li> <li>погіршення шансів для самоствердження;</li> <li>неповне використання знань та умінь;</li> <li>скорочення неофіційних можливостей поліпшення добробуту робітників (освіта, дозвілля, медицина та ін.).</li> </ul>
<b>2. Відносини з іншими співробітниками</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Поліпшення стосунків з керівництвом у результаті нововведення;</li> <li>поліпшення стосунків з підлеглими;</li> <li>поліпшення стосунків зі співробітниками;</li> <li>відповідність нововведення складеним колективним нормам, традиціям, цілям, цінностям.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Погіршення стосунків з керівництвом у результаті нововведення;</li> <li>погіршення стосунків з підлеглими;</li> <li>погіршення стосунків зі співробітниками;</li> <li>невідповідність нововведенням складеним колективним нормам, традиціям, цілям, цінностям.</li> </ul>
<b>3. Характер та зміст праці</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Більш цікава робота у результаті нововведення;</li> <li>більш зручний режим праці у результаті нововведення.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Менш цікава робота у результаті нововведення;</li> <li>менш зручний режим праці у результаті нововведення.</li> </ul>

Метою даної роботи є дослідження чинників стимулювання інноваційної діяльності машинобудівних підприємств.

Інновація — нововведення, новизна, яка стала предметом освоєння та впровадження нового, прогресивного, ресурсозберігаючого, конкурентоспроможного.

Інноваційний менеджмент передбачає таке управління інноваціями, яке підіймає питання організації, планування, стимулювання створювання та контролю реалізації інноваційних проєктів на макrorівні (державний рівень), мезорівні (регіональний рівень, рівень кластера, рівень інтегрованих бізнес-груп) і мікрорівні (розробка і реалізація інновацій окремими підприємствами і організаціями) [3].

Через кількісне розширення складу учасників інноваційного процесу, ускладнення вирішуваних завдань — науково-технічних, господарсько-економічних, комерційних, зростає необхідність розробки методології управління інноваціями,

інструментарію техніко-економічної експертизи здійснення інноваційних проєктів.

При розгляді питань управління інноваціями, вибору і реалізації інноваційних стратегій на підприємстві необхідно враховувати мотиваційні механізми інноваційної діяльності на підприємстві.

Мотивація інноваційної діяльності виконує важливе завдання дії на поведінку людини для досягнення цілей інноваційного розвитку. Слабкість мотивації інноваційної діяльності працівників перешкоджає функціонуванню інноваційного процесу на підприємстві, оскільки в основі будь-якого інноваційного процесу — діяльність людей, що створюють, реалізують впровадження інновації.

Мотивація — це спонукання співробітників до досягнення цілей компанії при дотриманні своїх інтересів. Тобто мотивація — це процес досягнення балансу між цілями компанії і працівника для найбільшого задоволення потреб обох:

— процес спонукання співробітників до діяльності для досягнення цілей компанії;

— створення умов визначення інтересів організації і працівника, при яких те, що вигідно і необхідно одному, стає настільки ж необхідно і вигідно іншому[5].

Важливо, щоб всі співробітники компанії розуміли, що лише при досягненні цілей компанії можуть бути досягнуті цілі співробітника. Прибуток компанії є джерелом виплати додаткової винагороди. Вона може бути частково використана для додаткової винагороди співробітників, а якщо прибуток не отриманий, нічий інтереси не будуть досягнуті.

Найбільш ефективною вважається така система мотивації, при

**Таблиця 3. Заходи щодо підвищення якості персоналу**

Заходи щодо підвищення якості персоналу	Характеристика
1	2
1. Диверсифікованість діяльності персоналу	Розширення спектра знань, умінь, навичок, кваліфікації, комунікацій.
2. Створення консультативних груп	Добровільні об'єднання працівників по 5—6 осіб. Діяльність груп охоплює різні галузі організації роботи підприємства й включає стадії: виявлення проблеми, її аналіз, вироблення пропозицій, рекомендацій з вирішення проблеми.
3. Створення навчальних центрів	Створення безперервного ланцюга навчання «школа — інститут — виробництво».
4. Курси підвищення кваліфікації й перепідготовки	Основні форми навчання: оволодіння функціями на робочому місці в процесі роботи, ротація, підвищення кваліфікації в рамках конкретної посади, оволодіння професією під керівництвом наставника, курси з вивчення конкретної тематики, самоосвіта.
5. Матеріальне стимулювання персоналу	Створення преміальних фондів за освоєння й випуск нової продукції, введення нових систем оплати праці — «план участі в прибутках», система «доплат за знання».
6. Соціальне виховання персоналу	Створення соціально-психологічних мотивацій праці.
7. Впровадження елементів персонального менеджменту	Надання можливості самостійно здійснювати планування, організацію, контроль і регулювання виробничого процесу.

якій у відповідності з можливостями компанії і потребами співробітників розроблені та реалізуються різноманітні форми мотивації.

Система мотивації повинна надавати кожному співробітникові можливість самостійного вибору способів винагороди відповідно до його індивідуальної шкали цінностей. Інноваційний менеджмент виконує функції, які зумовлюють формування структури системи управління підприємством при здійсненні інноваційного процесу.

Стимулювання праці — це елемент трудової ситуації, що впливає на поведінку людини при використанні інновацій у виробництві. Вона виконує економічну, соціальну, моральну функцію. Кожний стимул повинен бути доступним для всіх працівників. Умови стимулювання повинні бути зрозумілими.

Існує якийсь поріг дієвості стимулу. У різних країнах і колективах він істотно відрізняється.

Матеріальні стимули піддаються постійній корекції убик підвищення, що необхідно враховувати: мінімізація розриву між результатом праці і його оплатою, сполучення матеріальних і моральних стимулів.

Системи морального й матеріального стимулювання праці в різних компаніях припускають комплекс заходів, спрямованих на підвищення трудової, інноваційної активності працюючих і, як наслідок, підвищення ефективності праці.

Заробітна плата — найважливіша частина системи оплати й стимулювання праці, один з інструментів впливу на ефективність праці працівника. Серед форм матеріального стимулювання, крім заробітної плати, можна відзначити бонуси, які поступово входять у практику багатьох компаній.

Зростаюче значення у формуванні доходу здобувають такі форми, як участь в прибутках і в акціонерному капіталі.

При впровадженні інновації на перше місце виходять такі якості персоналу, як професіоналізм, здатність до творчості, інтелектуальні здатності, комунікативні якості, психофізіологічні характеристики, соціально-демографічні характеристики.

Досвід передових підприємств показав важливість підвищення кваліфікації (якості) працівників з інноваційними процесного типу.

Існують загальні фактори, які впливають на інноваційну діяльність (табл. 1).

Окремо можна виділити мотиваційні фактори, що впливають на створення та реалізацію нововведення (табл. 2).

Рішучим фактором ефективного впровадження інновації є персонал організації та його ставлення до неї. Задача керівників при впровадженні інновацій — сформувати психологічну готовність персоналу, яка проявляється в усвідомленості виробничої та економічної необхідності здійснення нововведення особистої та колективної значущості нововведення, а також способів власного включення у здійснення нововведення.

У табл. 3 наведений основний перелік заходів щодо підвищення якості персоналу, що створює інноваційну продукцію, й дана їхня характеристика.

**ВИСНОВКИ**

Мотивацію в сфері інноваційної діяльності варто розглядати як необхідний елемент системи керування прогресивними змінами на макро- і мікрорівні, як джерело інтенсифікації інноваційної активності різних суб'єктів, як діючі кошти подолання інертності їхнього мислення.

Пізнання сутності явища, що ховається за терміном "мотивація", дозволить зрозуміти, що спонукає учасників інноваційних процесів приймати ті або інші рішення, які мотиви лежать в основі їхнього поведіння, яким чином можна активізувати бажані для інноваційної діяльності мотиви й послабити ті з них, які стримують рух по інноваційному шляху розвитку.

**Література:**

- Петренко І., Назаренко В. Инновационные подходы к управлению персоналом [Електронний ресурс] / І. Петренко, В Назаренко. — Режим доступа: <http://www.hrportal.ru/node/13176>
- Инновационный менеджмент: учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности "менеджмент", специальности экономики и управления (080100) / Под ред. С.Д. Ильенковой. — 3е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007. — 335 с.
- Новикова М. Путеводитель по кадровому менеджменту. Компенсация и льготы. — Издание 2. — 2006. — 111 с.
- Самоукина Н. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. Самоукина. — М.: Вершина, 2006. — 224 с.
- Клочков А. KPI и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. — М.: Эсмо, 2010. — 160 с.
- Шамина Л.К., Минченко Л.В. Мотивация персонала в системе функций инновационного менеджмента. Сборник научных трудов [Електронний ресурс] /Л.К. Шамина, Л.В. Минченко. — Режим доступа: <http://www.ibl.ru>
- Allen R.S., Kilmann R.H. The role of reward system for a total quality management based strategy // Journal of Organizational Change Management. — 2011. — Vol.14. — № 2. — P. 110—131.
- Активізація інноваційної діяльності: організаційно-правове та соціально-економічне забезпечення: Монографія / О.І. Амоша, В.П. Антонюк, А.І. Землякін та ін. /НАН України. Ін-т економіки промисловості. — Донецьк, 2007. — 328 с.

*Стаття надійшла до редакції 18.05.2012 р.*