

РОЗРОБЛЕННЯ ПРОПОЗИЦІЙ З МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Ястремська Олена Миколаївна,
д.е.н., професор
завідувач кафедри менеджменту, логістики та інновацій
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
Iastremska_om@hneu.net

Дараган Єлізавета Володимирівна
студентка ОП Менеджмент
Науково-навчального інституту Менеджменту і маркетингу
Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця
daragan.jelyzaveta.v@hneu.net

На даний час, однією з головних умов підтримання гідного рівня конкурентоспроможності підприємства є своєчасне та якісне впровадження інноваційних проектів та пропозицій. Ефективним таке впровадження можливе тільки при його цілковитій підтримці працівниками. У зв'язку з цим підвищується значення зростання рівня мотивації працівників до інноваційної діяльності на базі розробки цільових комплексних програм (ЦКП) покращення мотивації. Технологію формування цільової комплексної програми з підвищення мотивації працівників можливо проводити на основі програмно-цільового методу за такими етапами: визначення відповідальних виконавців із розробки ЦКП; комплексний аналіз проблемної ситуації; формування сукупності цілей ЦКП; розробка альтернативних комплексів заходів; формування набору варіантів ЦКП; оптимізація сукупності програмних заходів; планування виконання програми, розподіл ресурсів між виконавцями; затвердження програми, включення програмних заходів до планів; управління реалізацією ЦКП.

При виконанні ЦКП із мотивації персоналу до інноваційної діяльності задіяні зусилля виконавців, які не є адміністративно підпорядкованими, у зв'язку з цим, необхідно звернути увагу, що до складу центральної координаційної комісії (ЦКК) доцільним є залучення таких її членів, рівень яких забезпечить обов'язкове виконання її рішень усіма виконавцями. Головна функція ЦКК - координація діяльності розробників, виконавців програми із прив'язкою до ресурсів, інформації, часу, тощо. Центральну координаційну комісію доцільно сформувати з директора підприємства, заступника директора з кадрів та соціального забезпечення, заступника директора – начальника відділу охорони праці тощо. Звернемо увагу, що ЦКК в даному складі, створена за таким принципом не є постійно функціонуючим робочим органом, що обумовлює необхідність створення постійно діючої робочої групи на чолі з керівником для можливості прийняття рішень у процесі розробки ЦКП. Доцільним є надання повноважень робочої групи до відділу управління персоналом. У даному відділі можна виділити дві підгрупи: 1) системного аналізу програми та 2) розробки програми. До функцій підгрупи

системного аналізу належать: проведення аналізу існуючої системи з мотивації персоналу до інноваційної діяльності, її елементів, у разі необхідності – звернення до експертів, обробка інформації та передача отриманих результатів до підгрупи з розробки програми. До підгрупи системного аналізу в відділі управління персоналом доцільно віднести тих працівників, що є відповідальними за мотивацію персоналу до інноваційної діяльності. Даний вибір пов'язано з тим, що саме ці працівники володіють найбільш повною та достовірною інформацією стосовно системи мотивації персоналу до інноваційної діяльності, що є на час розроблення програми [7].

Підгрупа з розробки програми є такою, що безпосередньо розробляє ЦКП із мотивацію персоналу до інноваційної діяльності, визначає першочерговість цілей, формує заходи, що необхідні для їх досягнення, узгоджує програму із мотивації персоналу до інноваційної діяльності із загальним планом підприємства, визначає відповідальних виконавців, контролює проведення необхідних заходів. До підгрупи з розробки ЦКП із мотивації персоналу до інноваційної діяльності можна рекомендувати включити начальника відділу управління персоналом (координатора) та його заступника. У разі відсутності такого доцільним є включення працівника з даного відділу, що володіє достатнім професійним досвідом, знаннями та аналітичними навичками. Відповідальні виконавці безпосередньо проводять ті чи інші заходи з мотивації персоналу до інноваційної діяльності та доповідають про отримані результати розробки програми.

Обов'язковим етапом у процедурі формування ЦКП із мотивації персоналу до інноваційної діяльності є «Комплексний аналіз проблемної ситуації». На даному етапі проводиться аналіз вхідної інформації, структуризація проблем, визначаються основні показники проблемної ситуації та розробляються варіанти сценарію. Аналіз існуючої інформації відносно ситуації можна проводити за допомогою опитування працівників підприємства. Саме завдяки опитуванню можливо визначити основні проблеми, що впливають на інноваційну діяльність працівників, а також визначити шляхи їх усунення. Після аналізу взаємозв'язків проблем наступним кроком є визначення послідовності дій щодо їх усунення. Необхідно зауважити, що їх вирішення можливо тільки за умови виконання низки заходів із часткового або повного вирішення всієї сукупності проблем: незадоволеність умовами праці, невідповідність соціального забезпечення вимогам працівників, невідповідність вимогам сьогодення системи матеріального заохочення та системи нематеріального заохочення. Для вирішення проблеми покращення незадовільних умов праці, як найбільш важливої в сучасних умовах, пропонується така послідовність проведення заходів: зменшення або зведення до нуля кількості випадків простоїв не з вини працівника, що є основою для зменшення кількості випадків термінової роботи, призводить до ритмічного використання виробничих потужностей і, як наслідок, до покращення якості організації праці та, в свою чергу, забезпечує часткове покращення умов праці.

Після визначення та аналізу проблем ситуації, що склалась, та виходячи із загальної структури цільової комплексної програми (цілі – заходи – ресурси), у програмі покращення мотивації персоналу до інноваційної діяльності має бути

виділено зв'язки між загальними цілями підприємства з конкретними заходами з мотивації персоналу до інноваційної діяльності та ресурсами.

В якості характеристик для вибору пріоритетного варіанту мотивації працівників доцільним є виділення наступних показників: додаткові капітальні вкладення (ресурси); додаткова потреба в кадрах; соціальний ефект (вимірюється чисельністю працівників, для яких умови трудового життя покращились). Можливі варіанти сукупності заходів, що забезпечують досягнення головної цілі, доцільно формувати на основі вибору різних комбінацій альтернативних заходів. Даний вибір необхідно проводити таким чином, щоб отриманий набір заходів був необхідним та достатнім доповненням сукупності неальтернативних заходів. Визначення черговості заходів можна рекомендувати проводити за допомогою аналізу комплексної оцінки значущості кожного заходу. Такий аналіз доцільно проводити в декілька етапів, а саме: визначення фактичних та контрольних показників за кожним заходом; розрахунок резерву за кожним *i*-тим заходом; визначення комплексної оцінки значущості *i*-того заходу.

Заходи, що відносяться до обраного варіанту ЦКП мотивації персоналу до інноваційної діяльності, доцільно проводити у наступній послідовності згідно з визначеними пріоритетами. Першими доцільно проводити заходи щодо розвитку системи нагородження працівників путівками або іншими цінними нагородами й заходи щодо вдосконалення системи планування ділової кар'єри, комплексна оцінка значущості котрих складає 0,071 та 0,063 відповідно. Далі заходи щодо розвитку соціального пакета, що надається працівникам, та щодо налагодження зв'язків з установами соціальної інфраструктури з метою надання ними працівникам підприємства послуг на пільгових умовах (комплексна оцінка значущості складає 0,058 та 0,056 відповідно). Наступними за черговістю йдуть заходи з розвитку системи використання гнучкого графіка роботи (0,048) й заходи з проведення тренінгів щодо психологічної сумісності працівників (0,039). Після проведення даних заходів доцільно перейти до заходів щодо відновлення основних фондів (0,045) і організації системи (служби) доставки працівників на роботу (0,030), удосконалення системи оплати праці в напрямку більш повного обліку внеску працівника (0,030). Закінченням даної програми є проведення заходів щодо вдосконалення системи наукової організації праці (0,025), із підвищення безпеки праці (0,023), проведення заходів, спрямованих на зменшення забруднення навколишнього середовища (0,012) й розвиток системи визнання професійних заслуг (0,012).

Використання запропонованих пропозицій дозволить достатньо обґрунтовано провести вибір варіанта організаційних рішень для підвищення мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

Перелік використаних джерел

1. Буренніков Ю. Ю. Управління інноваційною діяльністю в промисловості: сутність, особливості розвитку, шляхи удосконалювання: монографія / Ю. Ю. Буренніков, Н. В. Поліщук, В. О. Ярмоленко; Вінниц. нац. техн. ун-т. - Вінниця: ВНТУ, 2011. - 184 с.

2. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія /за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. – Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. – 198 с.
3. Попович О.С. Проблеми підвищення ефективності державних цільових програм / О.С. Попович, Т.М. Велентейчик. Наука та наукознавство. – 2009. - № 2, с. 38-47
4. Розгон І. В. Методичний підхід до розробки та реалізації цільових комплексних програм для підвищення конкурентоспроможності регіону / І. В. Розгон // БізнесІнформ. – 2012. – № 11. – с. 107-110
5. Цимбалюк С. О. Організаційне забезпечення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / С. О. Цимбалюк // Проблеми економіки, 2012. - №1. - с. 82 – 85.
6. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice / K. Dalkir – 2th. ed. – London: Massachusetts Institute of Technology. 2011, – 486 p.
7. Yermak, S. O., & Bielkin, D. O. (2022). Developing of innovative strategies in the context of business inclusive development. Economic Journal of Odesa Polytechnic University, (4(22), 5-13. <https://economics.net.ua/ejopu/2022/No4/5.pdf>.