

УДК 331.101.3

Цільова комплексна програма як інструмент мотивації персоналу до інноваційної діяльності

Томах В. В.

Вступ. Інноваційна діяльність підприємства є однією з основних умов його конкурентоспроможності на світовому ринку. Своєчасне та якісне впровадження інновацій на підприємстві можливе тільки за умови достатньої мотивації персоналу до інноваційної діяльності. Одним із інструментів мотивації, що може бути використано на підприємстві є розробка та впровадження цільової комплексної програми (ЦКП), що й обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

В економічній літературі існує значна кількість робіт, які присвячено проблемі розроблення та впровадження ЦКП [2, 4, 5, 6], а також дослідженню питань з мотивації персоналу до інноваційної діяльності [1, 3, 8, 9]. В той же час, питання розроблення ЦКП спрямованої на мотивацію персоналу до інноваційної діяльності, є невирішеним. Для досягнення даної мети були поставлені та вирішені такі завдання: проаналізувати теоретичні та практичні підходи до цільової комплексної програми, визначити елементи даної програми та розробити алгоритм впровадження такої програми щодо мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналіз економічної літератури та діяльності промислових підприємств дозволив в технології формування цільової комплексної програми з мотивації персоналу до інноваційної діяльності виділити наступні етапи:

- етап визначення виконавців із розробки ЦКП з мотивації персоналу;
- всебічний аналіз ситуації, що потребує вирішення;
- формування ланцюга цілей ЦКП;
- розробка альтернативних комплексів заходів;
- визначення набору варіантів ЦКП;

оптимізація сукупності програмних заходів;
планування виконання програми та розподіл ресурсів між виконавцями;
затвердження програми, включення програмних заходів до планів;
управління реалізацією ЦКП [7].

Етап 1 – «Визначення відповідальних виконавців з розробки цільової комплексної програми» складається з декількох компонент, а саме: визначення головної цілі ЦКП, апарата аналізу та контролю, планування розробки ЦКП та управлінських заходів з розробки ЦКП.

Головна мета ЦКП із мотивації персоналу до інноваційної діяльності можна сформулювати наступним чином «Мотивація персоналу до інноваційної діяльності». Наступним кроком на даному етапі є затвердження головного виконавця та співвиконавців. Враховуючи особливості мотивації персоналу до інноваційної діяльності, доцільним є запропонувати наступні структурні одиниці: 1) центральна координаційна комісія; 2) робоча група; 3) група системного аналізу; 4) робоча група з розробки програми; 5–8) відповідальні виконавці програмних заходів.

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.

Другим 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. Повний перелік проблем, що стосуються безпосередньо діяльності працівників та визначені за аналізом діяльності машинобудівних підприємств Харківського регіону, представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Формулювання та коди проблем мотивації персоналу до інноваційної діяльності підприємств машинобудування Харківського регіону

Проблема	Код проблеми
Недостатнє виконання правил безпеки	1
Наявні випадки простоювання не з вини працівника	2
Час, що витрачається на дорогу до роботи, є зavelиким	3
Відсутнє матеріальне заохочення щодо надання раціоналізаторських пропозицій та використання їх у роботі	4
Відсутність достатньої соціальної інфраструктури	5
Можливості гнучкого графіку та місця роботи використовуються недостатньо	6
Відсутня система визнання професійних заслуг працівників	7
Соціальне забезпечення не відповідає вимогам працівників	8
Працівники не приймають участі у розподілі прибутку	9
Матеріально-технічне забезпечення не відповідає вимогам науково-технічного прогресу	10
Виробничі потужності використовуються неритмічно	11
Мають місце випадки позаурочної роботи	12
Обладнання, що є застарілим, несвоєчасно замінюється прогресивним	13
Розмір заробітної плати є недостатнім	14
Інші види матеріального заохочення використовуються не на достатньому рівні	15
Відсутня система планування ділової кар'єри працівників підприємства	16

Відсутність у працівників упевненості в можливості збереження робочого місця	17
Відсутнє залучення родин працівників до корпоративного життя підприємства	18
Мають місце випадки виробничого травматизму	19
Організація праці є незадовільною	20
Система нематеріального заохочення є нерозвинутою	21
Відданість персоналу підприємству не є достатньою	22
Психологічний стан у колективі є нестабільним	23
Система матеріального заохочення не відповідає вимогам сьогодення	24
Незадовільні умови праці	25

Необхідно зауважити, що надане визначення кожної проблеми не вичерпує її змісту. Вона є тільки ідентифікатором проблеми, а повне уявлення про її сутність, взаємозв'язки з іншими проблемами та шляхи їх подолання має особа, що приймає рішення (ОПР). Після аналізу взаємозв'язків проблем наступним кроком є визначення послідовності дій щодо їх усунення.

У зв'язку з тим, що проблеми, які було визначено під час опитування, пов'язані між собою відносинами причинності, доцільним є їх відображення за допомогою графа, рис. 1.

На рис. 1 відображено найбільш типові проблеми мотивації персоналу до інноваційної діяльності, що зустрічаються на промислових підприємствах, які досліджувалися. Необхідно зауважити, що їх вирішення можливо тільки за умови виконання цілої низки заходів із часткового або повного вирішення всієї сукупності проблем: незадоволеність умовами праці (25), невідповідність соціального забезпечення вимогам працівників (8), невідповідність вимогам сьогодення системи матеріального заохочення (24) та системи нематеріального заохочення (21). З даного графа можна зробити висновок, що для вирішення проблеми 25 – незадовільні умови праці – пропонується така послідовність проведення заходів: зменшення або зведення до нуля кількості випадків простоїв не з вини працівника (2), що є основою для зменшення кількості випадків позаурочної роботи (12), призводить до ритмічного використання

виробничих потужностей (11) і, як наслідок, до покращення якості організації праці (20) та, в свою чергу, забезпечує часткове покращення умов праці.

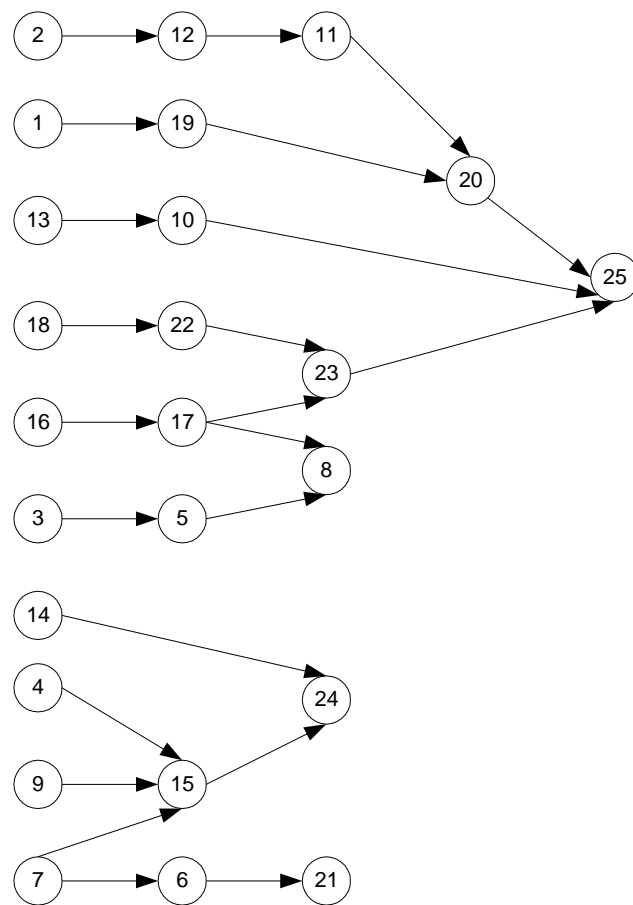


Рис. 1. Граф проблем мотивації персоналу до інноваційної діяльності підприємств машинобудування Харківського регіону

Надана структура відображає шлях часткового вирішення проблеми 25. Відповідно до рис. 1 проводимо аналіз усієї структури графа проблем. На основі проведеного аналізу можемо зробити висновок стосовно її несуперечності.

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. Їх реалізація проводиться на третьому етапі системи процедур розробки ЦКП. Даний етап

складається з декількох процедур, а саме: складання каталогу цілей ЦКП (3.1), визначення взаємозв'язків між цілями (3.2), побудова ієрархічної структури системи цілей ЦКП (3.3), формування локальних пріоритетів цілей (3.4), визначення критеріїв і показників ступеня досягнення цілей (3.5), розрахунок системних пріоритетів цілей (3.6).

Формування структури цілей збільшого проводиться аналогічно до дій на етапі комплексного аналізу проблемної ситуації. Формулювання цілей (процедура 3.1) та відповідні до них коди графа «цілі – заходи» підвищення мотивації відображено в табл. 2.

Таблиця 2

Формулювання та коди цілей програм підвищення мотивації персоналу до інноваційної діяльності

Формулювання цілей	Коди цілей
Підвищення рівня ЯТЖ персоналу підприємства	0.1
Покращення умов праці персоналу підприємства	1.1
Підвищення рівня матеріального заохочення працівників	1.2
Удосконалення системи нематеріального заохочення	1.3
Покращення соціального забезпечення працівників та членів їх родин	1.4
Забезпечення покращення зовнішнього середовища (екологічна ситуація)	1.5
Покращення матеріально-технічної бази	2.1
Вдосконалення організації праці	2.2
Забезпечення безпечності та екологічності робочого місця працівників	2.3
Сприяння створенню та підтримка доброзичливого психологічного клімату в колективі	2.4
Забезпечення відповідності заробітної плати та премій продуктивності праці	2.5
Забезпечення використання інших видів матеріального заохочення	2.6
Забезпечення можливостей використання гнучкого графіку та місця роботи	2.7
Збільшення кількості публічного визнання заслуг	2.8
Забезпечення реалізації планів службової кар'єри працівників	2.9
Збільшення якості соціальних гарантій, що надаються працівникам	2.10
Збільшення кількості закладів соціальної інфраструктури	2.11
Забезпечення покращення екологічної ситуації на території підприємства	2.12

Серед множини елементів каталогу цілей було проведено парні порівняння відповідно до відносин «загальне – часткове» та «необхідність». Саме в процесі формування такої системи цілей приходить усвідомлення та уточнення як їх визначення, так і внутрішнього змісту. Цілі має бути сформульовано таким чином, щоб наприкінці відповідного часового інтервалу можна було встановити – на основі аналізу бухгалтерських та статистичних даних або за допомогою експертних оцінок – досягнуто поставлені цілі чи ні.

Структуру системи цілей зображено на рис. 2.

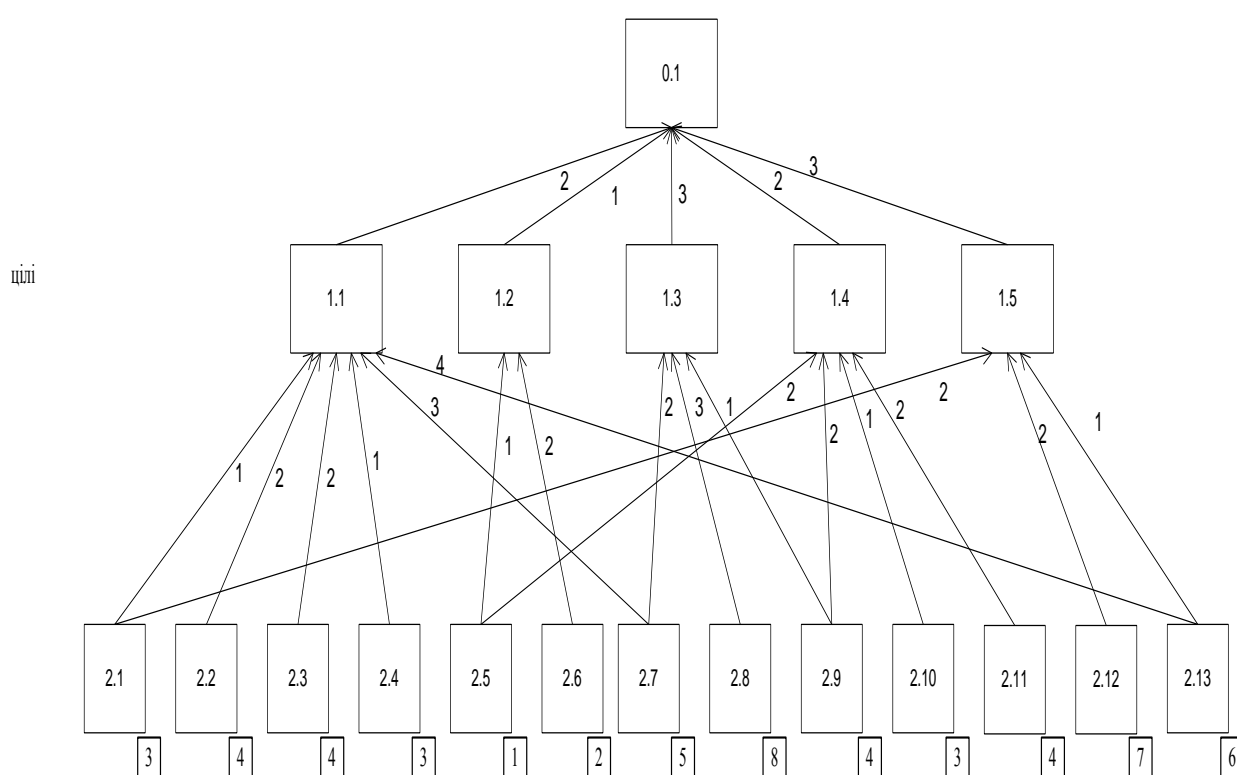


Рис. 2 Структура системи цілей програми підвищення мотивації персоналу до інноваційної діяльності

П'ять виділених цілей першого рівня (їх коди: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 1.5) мають тісні взаємозв'язки. Це зумовлено тим, що як покращення умов праці персоналу підприємства, так і рівня матеріального та нематеріального заохочення, достатнє соціальне забезпечення та можливості покращення зовнішнього середовища можливі тільки за умови ефективної, рентабельної роботи підприємства. Однак у зв'язку з тим, що структура цілей формується відповідно

до узагальненого відношення R (множина відносин між цілями, цілями та заходами, між заходами), то приналежність до даного відношення означає, що з пари взаємопов'язаних цілей одна є частковою відносно другої.

Але жодна з п'яти вказаних цілей першого рівня не є частковою відносно іншої з цього ж набору цілей, саме тому й безпосередніх зв'язків між ними відповідно до узагальненого відношення R бути не може. Опосередкований зв'язок між ними, тобто вплив одних цілей на інші, виявляється тільки при декомпозиції цілей першого рівня на цілі нижнього рівня та перехресній ув'язці цілей другого та наступних рівнів із більш загальними для них цілями першого рівня.

Таким чином, тісний зв'язок між двома цілями одного рівня передбачає значне взаємодоповнення цілей нижнього рівня, кожної з цих двох цілей або заходів, що забезпечують їх досягнення.

В подальшому дослідженні буде проведена деталізація цілей першого рівня та проаналізовано взаємозв'язки між отриманими деталізованими цілями, а також розглянуті наступні етапи цільової комплексної програми мотивації персоналу до інноваційної діяльності.

Висновки. Проведене дослідження підприємств Харківського регіону та аналіз наукових праць дозволив запропонувати наступні етапи цільової комплексної програми мотивації персоналу до інноваційної діяльності: 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. В статті детально розглянуті перші етапи цільової комплексної програми, розроблення наступних етапів є подальшим напрямом дослідження.

Список 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. Голдаков Р. Н., Петров М. Н. Целевые комплексные программы: монографія / Р. Н. Голдаков, М. Н. Петров – М. : Креативная экономика, 2010. – 128 с.
3. 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.
4. Минченко О. С. Подходы к оценке целевых программ в российской практике / О. С. Минченко // Вопросы управления. – 2012. - №4. с. 45-52.
5. Попович О. С. Проблеми підвищення ефективності державних цільових програм / О. С. Попович, Т. М. Велентейчик. Наука та наукознавство. – 2009. - № 2, с. 38-47
6. 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
7. Томах В. В. Методика выбора оптимального варианта целевой комплексной программы качества трудовой жизни на предприятии. / В. В. Томах // БизнесИнформ. №11, 2007. С. 35-40.
8. Цимбалюк С. О. Організаційне забезпечення мотивації управлінського персоналу промислових підприємств / С. О. Цимбалюк // Проблеми економіки, 2012. - №1. - с. 82 – 85.
9. Dalkir K. Knowledge management in theory and practice / K. Dalkir – 2th. ed. – London: Massachusetts Institute of Technology. 2011, – 486 p.

