

В.В. КОШЕЛЕНКО,
Донецкий державний університет управління

МОТИВАЦІЯ ІННОВАЦІЙ ЯК ФАКТОР ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Рівень економічного розвитку кожної країни безпосередньо визначається розвитком науки і техніки та ступенем їх використання, тобто рівнем інноваційної активності суб'єктів господарювання, який має вплив практично на всі аспекти національного розвитку, а також визначає місце країни у світовому господарстві.

Актуальність обраної теми визначається тим, що нинішня ситуація в економіці України в цілому та в Донецькому регіоні зокрема характеризується наявністю значних фундаментальних і технологічних заділів, але при цьому відбувається зниження активності інноваційної діяльності (табл.1).

Таблиця 1

Кількість промислових підприємств України, що впроваджували інновації [1]

Рік	2000	2003	2004	2005
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації	1491	1120	958	810

Це пов'язано насамперед із неефективним використанням трудової мотивації працівників. Тому важливу роль отримує більш глибоке вивчення мотиваційних аспектів інновацій як засобу підвищення ефективності діяльності українських підприємств.

Категорії "мотивація", "мотив", які спочатку вивчалися лише психологією, в останні роки широко стали використовуватись в економіці. У науковій і навчальній літературі констатується, що мотив являє собою внутрішні, а стимул - зовнішні збуджувальні чинники дій людини.

Так, у вітчизняній і зарубіжній літературі питання мотивації персоналу розглядаються в працях У. Бреддіка, О.С. Виханського, Д. Грейсона, П. Друкера, А.П. Єгоршина, М. Мескона, В.І. Шкатулли [2-8] та ін.

У той же час питання, що пов'язані із мотивацією інновацій, їх роллю і значенням використання на макро- й мікрорівнях, потребують подальшого розвитку.

Метою роботи є визначення основних чинників, за допомогою яких можна покращити мотивацію інноваційної діяльності, а також розробка практичних рекомендацій, спрямованих на удосконалення мотиваційної діяльності співробітників на

розробку інновацій.

Складовою успішного розвитку підприємств сьогодні, безумовно, є їх постійне інноваційне оновлення. В теперішній час процвітають саме ті компанії, хто підтримує нововведення або інновації на всіх рівнях діяльності. Сьогодні, коли світ змінюється так стрімко, очевидно, що інновації життєво необхідні для майбутнього країни.

Інновації – це нові ідеї, успішно реалізовані на практиці. Слово „інновація” часто використовується одночасно з поняттям «творчість». Але значення цих слів різні. Творчість – це здатність генерувати нові ідеї. Інновація – це процес, а творчість – набір навиків або здібностей, які роблять цей процес можливим. Іншими словами, інновація – це результат творчості, який можна побачити або матеріально відчутти.

Творчість, звичайно, вважається чимось індивідуальним, нею важко управляти. Інновація, навпаки, розглядається як організаційний груповий процес, що приносить економічну і ринкову вигоду. Інноваціями можуть бути як окремі пропозиції щодо поліпшення роботи, так і нова продукція, що відповідає новим вимогам ринку.

Економісти вже багато років ретельно вивчають організаційні нововведення, тобто заплановану групову роботу по розробці і впровадженню нових ідей. І хоча унікального засобу, що забезпечує народження нових ідей, поки не знайдено, але всі вчені згодні з тим, що нововведення з'являються там, де вони мотивуються.

Отже, мотивація – це будь-яка дія – словесна, фізична або психологічна, яка спонукає виконати у відповідь ті або інші дії. Трудова мотивація – це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, що направлена на досягнення мети організації, до продуктивного виконання ухвалених рішень або роботи, яку планують виконати [9, с.246]. Стимулювання ідей, відкрите середовище спілкування, готовність до змін, організація творчого процесу і визнання внесків співробітників – це ті зовнішні стимули, які повинне створити підприємство для проведення успішної інноваційної політики.

Проте більшість експертів вважає, що в інноваційних організаціях великий ефект в досягненні мети їх успішної діяльності має внутрішня мотивація співробітників. До внутрішніх мотивів, що спонукають людей до дій, відносяться такі відчуття, як щастя, визнання, розуміння, заспокоєння і схвалення. Автор згоден, що внутрішні заохочення найбільш значущі для довгострокової мотивації, але їх надзвичайно складно викликати, оскільки вони вимагають великої кількості емоційної енергії.

Зовнішні ж стимули відчутні і матеріальні: це гроші, нагороди, просування по службовій дробині, подарунки тощо. Зовнішнє заохочення створити просто, але воно короткочасне. До нього дуже швидко звикаєш. Взаємодія зовнішніх і внутрішніх мотивів при спонуді до дії людей – це неодмінний засіб ефективного впливу на персонал.

Слід зазначити, що в Україні методи мотивації мають ряд особливостей. Багато українських менеджерів будують систему мотивації тільки на зміні окладів співробітників, тому дефіцит фінансових ресурсів зводить результати їх діяльності нанівець. Тим часом, недооціненими залишаються

інші стимули, зокрема можливості індивідуального планування робочого часу і виділення тимчасового ресурсу на вільний науковий пошук, які використовуються не тільки в західних компаніях, але й у ряді науково-дослідних організацій нашої країни.

Інша особливість даного питання полягає в тому, що обмежене застосування знаходить зарубіжний досвід мотивації найзначущіших співробітників компанії за допомогою їх участі у власності. Це пояснюється тим, що в умовах відсутності або малого розміру дивідендів дрібні пакети не цікавлять співробітників, а передача ним пакету, близького до контрольного, викликає заперечення власників. Набагато більше шанси на успіх мають опціони. Проте через нерозвиненість українського ринку цінних паперів сьогодні їх використовувannya також обмежено. Причому йдеться не про приватизацію державних підприємств трудовим колективом, а про цілеспрямовану стимулюючу дію власника.

Проте, насправді, кожною людиною рухають різні мотиви, які з часом міняються. Для того, щоб мотивувати конкретну людину, необхідно зрозуміти її як особу. З'ясувати, що її радує, хвилює, або засмучує. Для цього пропонується скласти мотиваційний профіль кожного співробітника.

Після осмисленого знайомства з персоналом необхідно збудувати на підприємстві таке творче середовище, щоб інновації як цілеспрямований пошук змін стали визначальною стратегією розвитку компанії.

Підсумовуючи існуючі теорії в даному напрямку, доходимо висновку, що залучання людей до творчого процесу і оцінювання зробленого ними внеску необхідно здійснювати за допомогою наступних дій:

1. Стимулювання ідей. Більшість людей має творчий потенціал і здатність пропонувати нововведення – тут необхідна лише підтримка. Люди повинні знати, що до їх пропозицій прислухаються, і у разі успіху особистий внесок буде визнаний і відзначений.

2. Створення відкритого середовища

для спілкування. Іноді чудові ідеї подають окремі люди, але найцінніші народжуються все ж таки в групах. Необхідно створити команду, де люди з неоднаковими ідеями і думками не бояться виражати їх, навіть якщо це виходить за межі їх компетенції. Розгляд проблеми з різних боків – ключова умова знаходження нових рішень. Необхідно підтримувати оптимальний баланс між розбіжностями і взаємодіями – саме завдяки такому балансу народжуються справжні інновації.

3. Готовність до змін. Нововведення упроваджуються на тих підприємствах, де керівництво схильно до змін. А співробітники, відчуваючи довіру до себе, готові до творчих поривів. Проте, потрібно чітко визначити, які проблеми потрібно вирішити за допомогою інновацій. Чудова, але абстрактна пропозиція має менше шансів на упровадження, ніж та, що вирішує конкретну проблему.

4. Організація творчого процесу. На сьогоднішній день відомо більше 100 методів, що є основою цих процесів. Зупинимося на найзначніших з них.

1. Мозковий штурм. Автор Алекс Осборн запропонував такі правила його проведення:

- критика виключається. Ідеї криткуються після, а не під час штурму;
- «їзда без правил» вітається. Чим нав'іженіша ідея, тим краще. Легше обробити «дику ідею», ніж придумати нову;
- велика кількість ідей. Чим більше ідей, тим більше вірогідність появи потрібної;
- сполучайте і слухайте. Члени команди можуть не тільки висувати нові ідеї, але і пропонувати засоби поліпшення або зміни запропонованих ідей.

2. Синектіка, автори Гордон і Прінс, – використання аналогій і метафор для того, щоб поглянути на проблему з іншого боку і знайти нестандартне рішення.

3. Метод ТРВЗ – теорія рішення винахідливих задач, розробив Альтшулер. В основі методу лежить система боротьби протилежностей. Тобто пошук нових ідей – це постійний процес виявлення конфліктуючих протилежностей в ситуації і пода-

льше виявлення засобу їх примирення.

4. Метод Роберта Фріца: творчий процес народжується з бачення бажаного творіння і продовжується як удосконалення майстерності, з якою воно створено. Особливо Фріц підкреслює головне: творіння повинне мати мету.

Найскладнішою задачею стимулювання праці і професійного зростання працівників є розробка системи показників, що характеризують "значущість" співробітника в організації та ефективність його роботи. Причина в тому, що в різних компаніях цільова спрямованість робіт, що проводяться, і вживана при цьому система заохочень різна. Результати роботи співробітника можуть реалізуватися за межами його структурного підрозділу і навіть за межами компанії, в якій він працює.

Як вже наголошувалося, стимулювання шляхом преміювання має ряд недоліків через незначну питому вагу премій в загальній сумі фінансових виплат і їх разового (а не систематичного) характеру. Крім того, преміювання здійснюється, як правило, після закінчення роботи, тоді як в ході її мотивація відсутня.

В процесі виконання роботи (проекту) доцільно упровадити гнучкий графік робочого часу для успішно працюючих фахівців, а систему стимулювання побудувати за "принципом кафе", оскільки добровільність вибору форми винагороди дозволяє оптимізувати ефект стимулювання.

Як приклад, можна розглянути варіант матеріального стимулювання, коли під час роботи над проектом фахівець одержуватиме оклад або інші згаджені з ним блага на суму, в 2-4 рази перевершуючу базовий оклад, а також ряд інших додаткових соціальних гарантій залежно від ступеня його участі. Причому базовий оклад повинен трохи перевершувати прожитковий мінімум в регіоні, що вже є стимулом для участі в проекті.

Саме так побудована система мотивації у ряді донецьких редакцій. Журналісти тут одержують базовий оклад, сумірний з прожитковим мінімумом в Донецьку. У разі публікації матеріалу їм виплачується гонорар "за строчки". Таким чином, дохід

журналіста, що друкується, перевищує базовий оклад в 2-3 рази, стимулюючи активну творчу діяльність. Публікація матеріалів і займане соціальне положення забезпечують також ряд егоїстичних потреб фахівця (четвертий рівень по А. Маслоу), що в сукупності з іншими стимулами забезпечує створення ефективної роботи в цих редакціях.

При неякісному виконанні робіт або порушенні термінів, передбачених планграфіком, доходи виконавців повинні знижуватися. Тоді через низьку оцінку громадськістю результатів діяльності компанії не можуть бути вигідно реалізовані і опціони. Проте у будь-якому випадку доходи виконавця не слід опускати на рівень доходів незайнятих в проекті співробітників.

Якщо співробітник бере участь одночасно в декількох проектах, то його базова ставка і соціальні гарантії повинні зростати з урахуванням коефіцієнта участі, залежної від кількості робіт, в яких задіяний співробітник. В цьому випадку у співробітників інноваційних організацій з'являється матеріальна зацікавленість в участі в декількох роботах, а накладення значних штрафних санкцій за їх неякісне виконання сприяє збільшенню коефіцієнта корисної дії і мотивації професійного зростання.

При встановленні винагороди описаним способом важливе стимулююче значення матиме сам факт відбору співробітника для участі в роботі (проекті). Відбір необхідно проводити на конкурсній основі. Крім того, призначення на посаду не повинне служити гарантією постійного благополуччя. Необхідно передбачити порядок періодичної переатестації співробітників (наприклад, раз в 2-3 роки), за наслідками якої посади укомплектовуються наново. Ряд подібних заходів використовувався в ході реорганізації компанії ІВМ в кінці 80-х років [13, с.104].

Таким чином, розробка механізму мотивації співробітників до праці і підвищення професіоналізму не повинна здійснюватися "за шаблоном". Найбільша продуктивність праці, за інших рівних умов, досягається у разі виявлення індивідуальних мотивів співробітників і адаптації ме-

ханізму їх задоволення. Причому ефект збільшується, якщо співробітник має нагоду взяти безпосередню участь в розробці відповідної програми. При орієнтації тільки на заробітну платню слід чекати лише мінімальну віддачу від фахівця.

Не менше важливе значення має розробка системи методів задоволення потреб співробітника. Вона повинна бути прозорою і орієнтуватися на індивідуальну мету співробітника. В даний час вже розроблено декілька систем мотивації, що спираються на різні теоретичні посилки. Серед них теорія "стимул – внесок", мотиваційна теорія "очікування – винагорода", система "кафе" та інші. Використання ж окремо взятого методу мотивації (наприклад, тільки зміна посадового окладу) не дозволить добитися бажаної мети.

Разом з тим жодна система стимулів не приведе до бажаного зростання продуктивності праці, якщо при цьому не буде врахований інструментальний компонент. Для його успішного застосування в організації повинна використовуватися система оцінних показників ефективності роботи співробітників, на основі якої здійснюватиметься зміна рівня матеріального забезпечення конкретного фахівця.

На думку деяких фахівців успіх бізнесу формується за рахунок трьох складових: унікальність бізнес-ідеї, самовіддача і професіоналізм, і третьої – грамотної мотивації персоналу.

Необхідно створити таку систему саморозвитку в організації, яка враховувала б всі форми і нюанси основи будь-якої компанії – людського ресурсу.

Література

1. Статистичний щорічник України за 2005 рік. /Держкомстат України. К.: Консультант, 2006. – 576 с
2. Бреддик У. Менеджмент в організації. – М.: ИНФРА-М. 1997. – 344 с. Перевод с англ. Мескон М.Х.
3. Виханский О.С., Наумов А.М. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. – М.: 1996. – 416 с.
4. Грейсон Дж.К., О'Делл К. Амери-

канский менеджмент на пороге XXI века. – М.: Экономика, 1999. – 319 с.

5. Друкер П. Рынок: как войти в лидеры. – М.: ИНФРА-М, 1997. – 344 с.

6. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Нижний Новгород: НИМБ, 1999. – 605 с.

7. Основы менеджмента: Пер. с англ./ Мескон М.Х., Альберт М., Хелуори Ф. – М.: Дело, 1998. – 800 с.

8. Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. – М.: НОРМА-ИНФРА: 1998. – 527 с.

9. Шичкина М.И. Мотивация инноваций на предприятиях // Управление персоналом. – 2006. – №15(145). – С. 48-49.

10. Крижановский А.Ф., Федосиенко С. В. Менеджмент. Основы менеджмента. –

Х.: Одиссей, 2001. – 325 с.

11. Штаффельбах Б. Теоретические основы и функции экономики персонала // Проблемы теории и практики управления. – 1996. – № 5. – С. 106-112.

12. Келлер-Пфрундер А. Индивидуализация экономики персонала // Проблемы теории і практики управління. – 1997. – № 2. – С.95-101.

13. Батьковский А., Попов С, Приемы мотивации к труду и профессиональному росту (на примере инновационных организаций) // Проблемы теории и практики управления. – 1999. – № 1. – С. 104-109.

Статья поступила в редакцию 23.08.2007

А.А. ПИСЬМЕННЫЙ

Донецкий национальный технический университет

МЕТОДИКА ОПРЕДЕЛЕНИЯ ВЕЛИЧИНЫ ГАРАНТИЙНОГО СРОКА ТОВАРОВ ДЛИТЕЛЬНОГО ПОЛЬЗОВАНИЯ

Предоставление сопутствующих услуг на современном этапе развития рынка является одним из важнейших маркетинговых преимуществ, обеспечивающих повышение конкурентоспособности товара. Оказываемые услуги прямо воздействуют на величину доходов и прибыльность промышленных предприятий.

Расширение рынков, с одной стороны, влечет усиление конкуренции, включая конкуренцию импортных товаров, а с другой – приводит к повышению требовательности со стороны клиентов к качеству товаров, уровню сервисного обслуживания [1, с.281].

Одной из основных задач предприятий Украины, выпускающих товары длительного пользования, является завоевание и сохранение конкурентных позиций на рынке. Чтобы устоять в конкурентной борьбе, поставщик должен обеспечить качественное сервисное обслуживание своей продукции. Таким образом, особо актуальным является вопрос осуществления гарантийного и сервисного обслуживания

товаров при ограниченности ресурсов и достижении относительных границ в повышении качества продукции [2, с.43-44].

В условиях конкуренции расширение сервисного обслуживания продукции становится важным средством борьбы за потенциальных покупателей [3,с.7]. Высококачественный сервис повышает конкурентоспособность товаров, это непременно приведет к повышению спроса на предложенные изделия, что будет способствовать коммерческому успеху предприятия, повышению его престижа [4, с.807].

Сервисные услуги становятся более важными в процессе выбора товара потребителем, чем сложнее его конструкция и способ функционирования. Поэтому для технически сложных изделий сервисное обслуживание может выступить основным преимуществом, определяющим решение о покупке товара [5, с.173].

Одной из основных составляющих сервиса является гарантийное обслужива-

© А.А. Письменный, 2007