

## СТАН ВПРОВАДЖЕННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ ВІННИЦЬКОЇ ОБЛАСТІ

Стрехова С.В.

Хмельницький національний університет

У статті розглянуто роль інновацій у розвитку машинобудівних підприємств. Виявлено та проаналізовано ряд факторів, що впливають на відношення персоналу до впровадження інновацій на машинобудівних підприємствах Вінницької області. Розроблено рекомендації для впровадження інноваційних технологій.

**Ключові слова:** персонал, керівник, система управління персоналом підприємства, машинобудівні підприємства, інновації.

**Постановка проблеми.** Управління персоналом підприємства, яка може багаторазово підвищити ефективність будь-якого виробництва, а впровадження інноваційних технологій та удосконалення системи управління персоналом підприємства обумовлено об'єктивними змінами, що характеризують сучасну діяльність, активну і визначальну роль персоналу в управлінні підприємством.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивчення та розробка системи управління персоналом на підприємстві висвітлювалась останнім часом у науковій літературі у працях таких науковців, як Л. В. Балабанова, О. В. Крушеницька, П. Ю. Стасюк, В. А. Спивак, Р. В. Фецура, А. Д. Чикуркова, А. П. Шихвердієва та іншими науковцями.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Незважаючи на велику кількість публікацій за даною проблематикою, неузгодженість дії існуючих методик функціонування системи управління персоналом обумовлює необхідність вивчення стану впровадження інноваційних технологій та розробки ефективної системи управління персоналом на машинобудівних підприємствах.

**Мета статті.** Проаналізувати ряд факторів, що впливають на відношення персоналу до впровадження інновацій на машинобудівних підприємствах Вінницької області. Розробити рекомендації для впровадження інноваційних технологій для ефективного управління організаційною поведінкою працівників машинобудівних підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** Роль інновацій у розвитку реального сектору економіки є ключовим фактором успіху розвитку машинобудівних підприємств, що мають славні традиції та історію, що йде з радянських часів.

Перед керівництвом підприємств стояло амбіційне завдання – у нових реаліях дати їм друге життя, створити тривалий базис розвитку не тільки для індустріальної групи, а й українського машинобудування.

Однією з причин, яка практично призвела до стагнації інноваційної моделі України є те, що за 20 років історії України інноваційна політика не була пріоритетом розвитку країни ні для одного уряду. Вона скоріше носила декларативний характер, заснований на державних програмах, що базувалися на бюджетному фінансуванні. У більшості випадків, ці гроші або не були виділені, або неефективно використані. Прикладна наука стогнала про недостатність державного фінансування, при цьому була малоефективна, а тематика визначалася не потребами промисловості, а логікою розвитку наукових шкіл.

Іншими факторами, що вплинули на цю ситуацію, є зменшення попиту на інновації з боку ре-

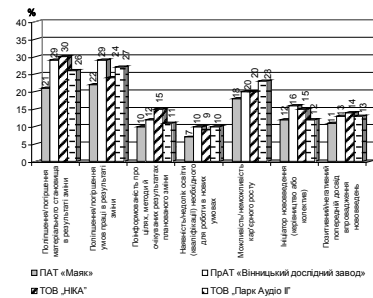
ального сектору, у якому за останні десятиліття найбільше постраждали високотехнологічні галузі, які не зуміли вистояти в конкурентній боротьбі зі світовими компаніями без підтримки держави.

Крім того, величезна кількість фахівців – носіїв інноваційного потенціалу, на освіту яких держава витратила сотні мільйонів доларів, не знайшли собі застосування в Україні і тому сьогодні працюють у тіньовому секторі на світові компанії, або іммігрували.

Останнім часом на підприємствах особлива увага приділяється організації системи і процесу управління персоналом. Внаслідок цього багато підприємств починають перебудовувати існуючі системи управління персоналом. Але далеко не скрізь ці зміни підвищують ефективність роботи персоналу і відповідають дійсним потребам підприємства. Це відбувається у зв'язку з тим, що система управління персоналом підприємства часто змінюється без попереднього аналізу її роботи, без наукового обґрунтування та розуміння необхідності таких змін.

У результаті аналізу наявної інформації нами був виявлений ряд факторів, що впливають на відношення співробітників підприємства до впровадження інновацій [1, 2, 3]. На чотирьох машинобудівних підприємствах Вінницької області було проведено експертне опитування у ході якого персоналу досліджуваних підприємств було запропоновано розставити фактори запропоновані в анкеті у порядку їх важливості.

У результаті опитування отриманий наступний розподіл, який подано на рис. 1.



**Рис. 1.** Відношення персоналу ПАТ «Маяк», ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ТОВ «НІКА» та ТОВ «Парк Аудіо ІІ» до впровадження інновацій  
\*розроблено автором

Проаналізувавши результати опитування персоналу ми виявили сім основних факторів:

1. Умови праці. Зміна цього параметра значною мірою впливає на відношення персоналу до інновації. Сюди може входити безліч заходів щодо поліпшення оточення співробітника й процесу його

роботи: від переїзду в більш просторе приміщення, до яких-небудь поліпшень у процесі, пов'язаних з оптимізацією його функцій. Такі зміни найчастіше одержують підтримку персоналу.

2. Матеріальне становище персоналу. Це другий, найбільш важливий параметр, по своїй значимості дорівнює зміні умов праці для людини. У випадку, якщо нововведення приводить до збільшення зарплати, виплаті премій або одержанню яких-небудь матеріальних благ, воно, як правило, зустрічає велике розуміння серед працівників. У той же час, якщо інновація загрожує зниженням рівня матеріального стану навіть непрямим способом, вона не викликає ентузіазму, а найчастіше починається активне протистояння з боку співробітників.

3. Кар'єрний зріст. Як показали результати опитувань, наступним по значимості є можливість кар'єрного росту. У випадку, якщо в результаті впровадження інновації людина має можливість підвищити свій соціальний статус в організації, який не обов'язково може бути негайним, іноді досить появи будь яких перспектив в подальшому розвитку, то такі зміни зустрічають підтримку. Варто відзначити, що маніпуляція цим параметром досить обмежена, і не може застосовуватися для впливу на настрої широких верств, оскільки неможливе підвищення соціального статусу відразу великої кількості співробітників, і найбільше впливає на керівників середньої й нижчої ланки, а також на співробітників, що володіють управлінським потенціалом.

4. Поінформованість. Часто зміна викликає опір у персоналу не тому, що вона несе за собою негативні наслідки, а тому, що люди не мають інформації про цілі, методи й очікувані результати запланованої зміни. Опір є результатом елементарної обережності до невідомого. При цьому важливо при впровадженні нововведення донести всю необхідну інформацію до персоналу.

5. Необхідна кваліфікація. Наявність або відсутність кваліфікації так само впливає на ставлення людини до змін. У випадку якщо впровадження інновації має на увазі наявність більш високої кваліфікації персоналу, то воно може викликати з боку колективу. Дану проблему можна розв'язати шляхом організації системи підвищення кваліфікації персоналу. Слід також зазначити, що адаптація і навчання вищі в представників молодшого покоління, так що й необхідність підвищення кваліфікації сприймається ними легше.

6. Ініціатор впровадження інновації. Від того, хто запропонував нововведення, багато в чому залежить, особливо відношення до нього колективу. Також відомо, що колектив обережно налаштований до змін, запропонованих керівництвом, традиційно вважаючи, що вони нічого гарного не принесуть, а можливо й нашкодять. З іншої сторони керівництво, так само традиційно, обережно налаштоване до ініціативи колективу, оскільки вважає, що нічого вартого уваги там запропонувати не можуть. Найбільш оптимальним є діалог цих двох течій. Компроміс, коли керівництво пропонує на обговорення колективу нові ідеї або розглядає запропоновані ним.

7. Досвід впровадження. Від того, як проходили й чим закінчилися попередні процеси впровадження інновацій залежить і відношення до нових. Таким чином, дуже важливий перший досвід впровадження інновацій, який тягне за собою наступний ланцюг нових змін.

Умовно, отриманий перелік факторів можна розділити на дві групи. Перша – це «матеріальні» фактори, до них можна віднести матеріальне

становище, умови праці й кар'єрний зріст. Друга – «інформаційні» фактори, до них можна віднести ініціатора впровадження інновації, досвід попереднього впровадження, поінформованість, наявність необхідної кваліфікації. Ці групи добре корелюються з результатами опитування, перша випереджає по значимості другу майже у два рази. Але можливості впливу на них різні. Можливість задоволення матеріальних потреб персоналу досить обмежена, оскільки не можна всім підняти заробітну плату або підвищити на посаді, у той же час на інформаційну складову можна впливати в більших обсягах, а саме: легко можна роз'яснити персоналу цілі і методи впровадження нововведення або організувати сприятливий інноваційний клімат.

Для оцінки співвідношення на вибір відповідних стратегій поведінки персоналу при впровадженні інновацій і визначення ступеня ініціативності різних груп при цьому було проведено анкетне опитування на чотирьох машинобудівних підприємствах Вінницької області, що дозволяє оцінити переваги персоналу при виборі стратегії поведінки, ініціатора інновації й співвідношення власних і суспільних інтересів при цьому.

В ході опитування нас цікавили тільки позитивні відповіді, оскільки вони показували рішучість персоналу до прагнення змін і позитивних заходів.

Результати опитування були оброблені й зведені в рисунок, який дозволяє наочно продемонструвати відмінності оцінок різних груп людей, розділених за такими ознаками як: вік, освіта, соціальний статус, стать.

За результатами опитування було побудовано рис. 2, що характеризує відношення працівників до зазначених питань.

В цілому переважає доброзичливе відношення до нововведень. В іншому значних перекосів немає. Співвідношення між ініціативою колективу й керівництва приблизно рівні. Теж можна сказати й про причини опору або підтримки інновації, щодо особистих і суспільних інтересів. Але це досить усереднені дані. Цікавим, на нашу думку, є відмінності оцінок різними групами персоналу, на які ми розподілили останніх, а саме: соціальний фактор, віковий фактор, гендерний фактор, фактор рівня освіти.

На нашу думку, розподіл персоналу за соціальним фактором на 2 групи: керівників та підлеглих є найбільш доречним та зрозумілим.

До перших були віднесені особи, що займають керівні посади або здійснюють керівництво навіть невеликим колективом. До підлеглих – особи, що взагалі не займають керівних посад. За чисельністю опитаних ці групи розподілилися приблизно 1:2, що логічно, тому що чисельність керівного складу в будь-якому колективі менше. У результаті отримані наступні дані рис. 2.

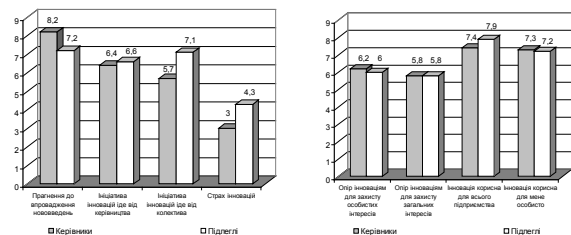


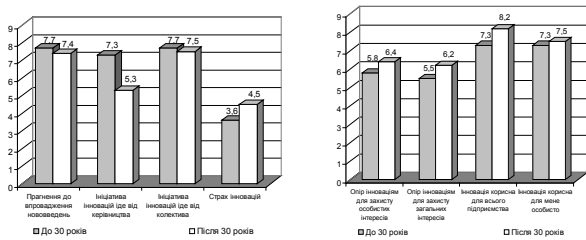
Рис. 2. Результати опитування персоналу ПАТ «Маяк», ПрАТ «Вінницький дослідний завод», ТОВ «НІКА» та ТОВ «Парк Ау-діо II» розділені по соціальному фактору

\*розроблено автором

З рисунків видно, що оцінка власних інтересів для обох груп приблизно однакова. І керівники, і підлеглі оцінюють пріоритети власних і суспільних інтересів рівною мірою. У той же час відношення до самої інновації відрізняється досить сильно. Керівникам більше властиве прагнення до нового, при чому існує значна перевага інноваційних настроїв над настороженим відношенням до нововведень. Вони також віддають перевагу виявленню ініціативи “зверху” і з побоюванням відносяться до новацій, запропонованим колективом. В першу чергу це пов’язано з переконанням, що колектив не має стратегічного мислення і не може правильно оцінювати наслідки й пріоритети при модернізації виробничих процесів. Рядовий персонал більшою мірою насторожено відносяться до нововведень, і виступають за розширення повноважень колективу при ініціації будь-яких змін. Це в першу чергу пов’язано з відношенням керівництва до їхніх ініціатив, про що говорилися вище.

За віковою ознакою ми розділили опитуваних так само на 2 групи: до 30 років, після 30 років.

Перша група являє собою молодіжний сектор. Персонал, що має відносно невеликий трудовий досвід, що тільки починають створення власної родини. Друга група, це вже зрілі особистості, що сформувалися, мають багатий трудовий досвід, причому частина його здобувалася ще в Радянському Союзі. У результаті отримані наступні дані рис. 3.

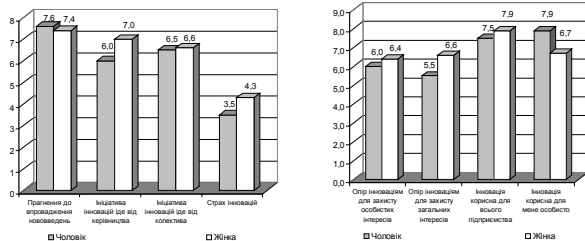


**Рис. 3. Результати опитування персоналу ПАТ “Маяк”, ПрАТ “Вінницький дослідний завод”, ТОВ “НІКА” та ТОВ “Парк Аудіо ІІ” розділені за віковим фактором**

\*розроблено автором

У результаті ми бачимо, що люди старшого віку меншою мірою схильні підтримувати ініціативу керівництва, у той час як молодь підтримує її рівною мірою з ініціативою колективу. У той же час, оцінка необхідності дотримання власних і суспільних інтересів приблизно однакова в обох групах.

Розглянемо залежність відносин персоналу до нововведень, залежно від статі працівника рис. 4.



**Рис. 4. Результати опитування персоналу ПАТ “Маяк”, ПрАТ “Вінницький дослідний завод”, ТОВ “НІКА” та ТОВ “Парк Аудіо ІІ” розділені по гендерному фактору**

\*розроблено автором

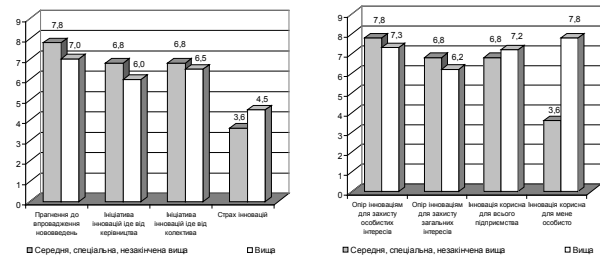
З рисунків бачимо, що при рівному прагненні до інновацій, чоловіки менше побоюються нового, при

цьому вони так само менш схильні до сприйняття інновації від керівництва. Існують відмінності й при оцінці особистих і суспільних інтересів при впровадженні інновацій. Чоловіки в більшій мірі схильні підтримувати нововведення, які принесуть користь особисто їм, у той час як жінки більше цінують спільні інтереси.

Від рівня освіти також залежить відношення персоналу до інновацій. Ми розділили персонал за рівнем освіти на 2 групи:

- середня, спеціальна, незакінчена вища;
- вища.

У результаті отримані наступні дані рис. 5.



**Рис. 5. Результати опитування персоналу ПАТ “Маяк”, ПрАТ “Вінницький дослідний завод”, ТОВ “НІКА” та ТОВ “Парк Аудіо ІІ” розділені за рівнем освіти**

\*розроблено автором

Із рисунків ми бачимо, що більш насторожене відношення до нововведень властиво людям з більш високим рівнем освіти, у той же час вони менш схильні до сприйняття ініціативи по впровадженню нововведень від керівництва й більшою мірою прагнуть до прояву ініціативи колективом. Хоча ці відмінності й не значні. Відносно оцінки власних і спільних інтересів ця відмінність більше. Персонал з більш високим рівнем освіти цінує власні інтереси вище суспільних. Грунтуючись на цих результатах, ми можемо намитити основні шляхи зниження опору інноваціям у персоналі підприємства.

Як показує проведене дослідження, матеріальне стимулювання є найбільш діючим фактором, що дозволяє подолати опір інноваціям. Незалежно від причин, що викликають відторгнення нового, можливість підвищення свого матеріального рівня переважає всі інші фактори. Тут цікавим здається той факт, що нарівні, із власне, матеріальним стимулюванням виступає такий фактор як умови праці, іноді він навіть переважає. Керування цими факторами й можливість кар’єрного росту дає максимальний ефект, але вимагає значних фінансових витрат. У зв’язку з цим передбачається можливою маніпуляція цими факторами відносно управлінського персоналу й ключових співробітників, від яких багато в чому залежить процес впровадження інновації. Управління в більших масштабах даними факторами не настільки ефективно, тому що зростаючі витрати, спрямовані на впровадження інновації, зменшують переваги від впровадження нових технологій.

Створення сприятливого інноваційного клімату в колективі процес досить довгий і містить багато стадій. Залучення персоналу до розробки й обговорення нових ідей вимагає певної роботи, насамперед з боку керівництва підприємства, і приносить найбільші результати при наявності єдиної програми по залученню співробітників у процес впровадження інновацій. Така робота не вимагає значних фінансових витрат, і орієнтована, у першу чергу на роботу служб персоналу. Позитивним ефектом від таких зусиль стає те, що персонал значно легше

сприймає необхідність змін на підприємстві. Із цим тісно зв'язаний такий фактор як "ініціатор інновації". Як показує дослідження, якщо персонал бере участь в обговоренні передбачуваних змін і вносить свої корективи та нові ідеї по організації процесів і впровадженню нових технологій, такі інновації одержують більшу підтримку з боку рядових співробітників, навіть якщо вони особисто не приймали участь в розробці. Іншим, не маловажним, фактором є поінформованість персоналу про цілі й методи впровадження інновації.

**Висновки і пропозиції.** Результати дослідження свідчать що, персонал чинить найжорстокіший опір нововведенням тільки тому, що не знають чого від них очікувати. У той же час боротися із цим досить легко. Досить провести роз'яснювальну роботу серед персоналу, у ході якої керівництво підприємством може розставити акценти таким чином,

щоб досягти максимального ефекту. А якщо ні, то працівники "додумують" відсутні деталі самі, і ці висновки, швидше за все, будуть не на користь підприємства. Відокремлено стоїть проблема підвищення кваліфікації працівників, при впровадженні інноваційних технологій. За оцінкою самого персоналу цей фактор впливає на відношення до інновацій. У той же час управління цим фактором вимагає певних витрат на організацію робіт з підвищення кваліфікації персоналу і на перший погляд воно не дає достатнього ефекту. Але потрібно враховувати, що підвищення рівня освіченості персоналу впливає не тільки на їхнє відношення до конкретного нововведення, а поширюється на багато інших сфер.

Таким чином, вибірковий вплив на обидві групи факторів дозволяє досить ефективно управляти організаційною поведінкою персоналу машинобудівного підприємства.

### Список літератури:

1. Діяльність підприємств-суб'єктів підприємницької діяльності 2009: Στα-тистичний збірник/ Державний комітет Статистики України.- К., 2010. – 446 с.
2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2010: Статистичний збірник/ Державний комітет Статистики України.- К., 2011. – 280 с.
3. Праця України у 2012: Статистичний збірник/ Державний комітет Статистики України.- К., 2011. – 332 с.

**Стрехова С.В.**

Хмельницький національний університет

## СОСТОЯНИЕ ВНЕДРЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ НА МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ВИННИЦКОЙ ОБЛАСТИ

### Аннотация

В статье рассмотрено роль инноваций в развитии машиностроительных предприятий. Обнаружено и проанализировано ряд факторов, которые влияют на отношение персонала к внедрению инноваций на машиностроительных предприятиях Винницкой области. Разработаны рекомендации для внедрения инновационных технологий.

**Ключевые слова:** персонал, руководитель, система управления персоналом, машиностроительные предприятия, инновации.

**Strehova S.V.**

Khmelnytsky National University

## STATE OF APPLICATION OF INNOVATIVE TECHNOLOGIES TO STAFF MANAGEMENT AT ENGINEERING ENTERPRISES OF VINNYTSIA REGION

### Summary

The article deals with the role of innovations for the development of engineering enterprises. Distinguished and analyzed are a number of factors influencing the attitude of the personnel to application of innovations at engineering enterprises of Vinnytsia region. Recommendations for efficient application of innovative technologies are developed.

**Key words:** staff, manager, system of staff management at enterprise, engineering enterprises, innovations.