

## КОЛЕКТИВНИЙ ДОГОВІР ПІДПРИЄМСТВА ЯК ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

### ENTERPRISE BARGAINING AGREEMENT AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC INNOVATIVE PERSONNEL ACTIVITY

УДК 331.1

**Волкова Л.О.**

старший викладач  
Харківський національний  
аерокосмічний університет  
імені М.Є. Жуковського,  
аспірант  
Харківський національний економічний  
університет імені Семена Кузнеця

*У статті запропоновано використовувати колективний договір як інструмент стратегії підвищення інноваційної активності персоналу. Здійснено аналіз існуючих заходів, що використовуються на практиці. Визначено шляхи вдосконалення заходів колективного договору, які націлені на розвиток інноваційного процесу.*

**Ключові слова:** інноваційна активність, внутрішні чинники, зовнішні чинники, колективний договір, стратегія інноваційної активності персоналу.

*В статье предложено использовать коллективный договор как инструмент стратегии повышения инновационной активности персонала. Проведен анализ существующих мер, используемых на практике. Определены пути совершенствования меро-*

*ятий коллективного договора, которые нацелены на развитие инновационного процесса.*

**Ключевые слова:** инновационная активность, внутренние факторы, внешние факторы, коллективный договор, стратегия инновационной активности персонала.

*In the article it was suggested to use the collective agreement as an instrument of the strategy of increasing the innovative activity of the personnel. The analysis of existing measures used in practice. The ways of improving the activities of the collective agreement, which are aimed at the development of the innovation process, are defined.*

**Key words:** innovative activity, internal factors, external factors, bargaining agreement, strategic innovative personnel activity.

**Постановка проблеми.** Стимулювання інноваційної діяльності підприємства все більше набуває пріоритету в його розвитку, тому що конкурентні позиції на ринку визначаються не лише забезпеченістю основними видами стратегічних матеріальних ресурсів, але й безпосередньо залежать від досягнень підприємств у сфері інновацій, здатності створювати та ефективно використовувати нові знання, виступаючи необхідною умовою успішної конкуренції й економічного зростання. Ефективне функціонування підприємства може бути забезпечено за умов чітко налагодженої роботи у сфері інноваційної діяльності як одного з головних складників стратегічного плану розвитку підприємства [1; 2, с. 118–120].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблем розвитку інноваційної діяльності підприємства та інтелектуально-творчої діяльності персоналу приділяється чимало уваги. Розвитку теоретико-методологічних та прикладних аспектів інноваційної діяльності працівника присвятили роботи такі зарубіжні вчені економісти: Т. Амабайл, Е. Дандон, П. Друкер, П. Завлін, В. Іноземцев, Б. Мільнер, К. Найт, Е. Роджерс, Б. Санто, Б. Твісс, Р. Фостер та ін. Серед вітчизняних науковців вагомий внесок у розроблення цих питань зробили вчені О. Амоша, В. Антонюк, В. Базилевич, В. Геєць, І. Галиця, Н. Гончарова, О. Грішнова, В. Євтушевський, Н. Краснокутська, А. Колот, Г. Назарова, В. Онікієнко, І. Петрова, М. Семікіна, Л. Федулова, Д. Черваньов, В. Черненко, А. Чухно, О. Ястремська та ін.

**Постановка завдання.** Незважаючи на значну кількість наукових робіт, питання стимулювання праці у сфері інноваційної діяльності вивчено недостатньо. Об'єктивна необхідність наукового

і прикладного опрацювання проблематики організації інноваційної діяльності персоналу, її практична важливість на тлі підвищення ролі інновацій в економічному розвитку зумовлюють актуальність досліджень та розроблення методологічних підходів до стимулювання праці у цій сфері діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Інноваційна активність – це комплексна характеристика інтенсивності інноваційної діяльності підприємства та його персоналу, яка зумовлена можливостями і факторами внутрішнього середовища, а також залежить від сприятливих умов зовнішнього оточення [3].

Таким чином, можна виділити дві групи факторів, що визначають інноваційну активність: внутрішні, що забезпечують управління внутрішніми економічними ресурсами, використовуваними в процесі інноваційної діяльності на підприємстві, і зовнішні, що сприяють розвитку, використанню, поширенню та розширенню її результатів на ринку.

Внутрішні чинники – це істотні особливості підприємства, що визначають його інноваційну діяльність: мотивоване керівництво; інтеграцію технологічних і організаційно-управлінських інновацій; високу продуктивність; ефективні відносини з персоналом, широке залучення його в інноваційний процес; безперервне організаційне навчання [4].

Зовнішні чинники – це неконтрольовані з боку підприємства сили, які впливають на її внутрішні процеси.

До зовнішніх факторів належать такі: використання зовнішніх джерел для реалізації всіх фаз інноваційного процесу (від відкриття і розроблення до комерціалізації); комунікації із замовниками, діловими партнерами, інвесторами, конкурентами, дослідницькими організаціями та

вишами; лобювання інтересів у державних інституційних структурах, конкуренцію на зовнішньому ринку, політичну ситуацію всередині країни або на міжнародному рівні, державну стратегію ставлення до інновацій, податкову політику (пільги по оподаткуванню при впровадженні нововведень), забезпечення свобод наукового і науково-технічної творчості, правової охорони інтелектуальної власності [4; 5]. Інноваційна активність підприємства залежить і від інших зовнішніх факторів: інформаційно-комунікаційних, можливості швидко отримувати необхідну інформацію; попиту і пропозиції, що визначають зв'язки між виробництвом і споживанням; можливості отримання додаткового прибутку, яка є спонукальним мотивом для освоєння інновацій; циклічності розвитку, що зумовлює зв'язок ділової активності з певною фазою циклу, науково-технічного розвитку, динаміки законодавчої бази, розвитку фінансового ринку [6; 7].

Аналіз факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, їх зв'язків і механізмів взаємодії показав, що залишається відкритим питання про системні механізми управління інноваційним розвитком підприємства через підвищення інноваційної активності персоналу. Одним із механізмів, що забезпечують реалізацію стратегії підвищення інноваційної активності персоналу є колективний договір.



Рис. 1. Основні напрямки регулювання за допомогою колективного договору

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9]

Колективним договором, відповідно до Рекомендації МОП № 91 «Про колективні договори» (1951 р.), визнається всяка письмова угода щодо умов праці та найму. У колективний договір можуть включатися такі питання взаємовідносин працівників і роботодавців: форми, системи і розміри оплати праці; зайнятість, перенавчання умови вивільнення працівників; робочий час і час відпочинку, включаючи питання надання та тривалості відпусток; поліпшення умов охорони праці працівників; екологічна безпека та охорона здоров'я працівників на виробництві; гарантії і пільги працівникам, що поєднують роботу з навчанням; оздоровлення та відпочинок працівників і членів їх сімей; часткова або повна оплата харчування працівників; інші питання, визначені сторонами. Основні питання, що підлягають регулюванню за допомогою колективного договору представлені на рис. 1.

Колективний договір є документом, який офіційно закріплює домовленості, досягнуті в переговорному процесі між роботодавцем і працівниками підприємства, представниками яких виступає профспілка.

На рис. 2 представлена послідовність підготовки колективного договору на підприємстві.

Автор пропонує використовувати колективний договір інструментом стратегії підвищення інноваційної активності персоналу. Із цією метою на

етапі збору та аналізу пропозицій необхідно висунути такі, що стимулюють інноваційну активність. Ініціатором пропозицій повинна виступати адміністрація підприємства. Це заходи з матеріального стимулювання працівників-інноваторів.

Цікавим є проведення аналізу існуючих заходів щодо підвищення інноваційної активності персоналу в колективних договорах. Із цією метою були вивчені колективні договори ДНВП «Об'єднання Комунар» і ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» [11,12].

Для реалізації інноваційного розвитку адміністрації підприємств проводять кадрову роботу за такими напрямками:

- моніторинг ринку праці й підбір кваліфікованих робітників і фахівців для підприємства;
- омолодження кадрового складу;
- закріплення на підприємстві молоді, створення умов для швидкого освоєння професій і спеціальностей;
- атестація персоналу підприємства;

- підготовка кадрового резерву;
- навчання та підготовка персоналу;
- удосконалення програми мотивації персоналу.

Відповідно до колективних договорів, адміністраціями цих підприємств взяті такі зобов'язання:

- здійснюється підвищення професійного рівня кадрів через систему підвищення кваліфікації;
- працівники, які навчаються в середньотехнічних і вищих навчальних закладах, а також на курсах підвищення кваліфікації, не залучаються без їх згоди до роботи понаднормово, не направляються у відрядження, що перешкоджають проходженню навчального процесу;

- професійне зростання працівників забезпечується через призначення чергових розрядів відповідно до вимог тарифікаційних нормативів і рішеннями кваліфікаційної комісії підприємства;
- згідно із затвердженим графіком проводиться атестація на відповідність займаній посаді для визначення ділових якостей керівників, фахівців і службовців.

Найважливішим фактором забезпечення виконання стратегії інноваційної активності персоналу є матеріальне стимулювання працівників, яке проводиться за рахунок зростання фонду оплати праці.

Умовами зростання фонду оплати праці на підприємствах є збільшення обсягів виробництва, зростання продуктивності праці, зниження собівартості продукції.

Відповідно до колективного договору на ДНВП «Об'єднання Комунар» основою організації оплати праці є тарифна система, яка включає тарифні сітки, тарифні ставки, схеми посадових окладів.

На підприємстві застосовуються погодинна і підрядна форми оплати праці.

Із метою стимулювання ініціативи підрозділів ДНВП «Об'єднання Комунар» із самостійного пошуку нових замовлень виробництва й отримання додаткових коштів на оплату праці та преміювання за рахунок виконання робіт (послуг) сторонніми підприємствами (організаціям), впроваджено Положення про порядок укладання договорів зі сторонніми підприємствами (організаціям) на виконання додаткових робіт (послуг) цехами, відділами, службами, філіями ДНВП «Об'єднання Комунар» і заохочення за результатами їх виконання. Максимальний розмір премії не повинен перевищувати 50% від посадового окладу.



Рис. 2. Процес підготовки колективного договору на підприємстві

Джерело: розроблено автором на основі [8; 10]

Крім того, нараховуються доплати і надбавки працівникам підприємства згідно із затвердженим переліком до колективного договору:

- надбавка за високі досягнення у праці до 50% від посадового окладу;
- надбавка за виконання особливо важливих робіт на термін їх виконання до 100% від посадового окладу;
- надбавка за високу професійну майстерність від 12% до 24% від тарифної ставки;
- надбавка за інтенсивність і напруженість праці до 50% від посадового окладу;
- доплата за науковий ступінь (кандидат наук – 15% від посадового окладу; доктор наук – 25% від посадового окладу).

Наступним етапом стимулювання інноваційної активності персоналу є психологічна мотивація, яка залежить від особистих цінностей людини, які активно впливають на діяльність підприємства, ставити цілі і досягати їх, швидко і правильно вирішувати завдання.

На ДП «Харківський машинобудівний завод «ФЕД» проводиться щорічний, постійно діючий конкурс із щоквартальним підбиттям підсумків на кращу постановку винахідницької та раціоналізаторської роботи серед колективів підприємства, творчих бригад і окремих раціоналізаторів. Працює положення про преміювання за сприяння винахідництва і раціоналізації, що передбачає преміювання за підсумками кварталу до 1,5 посадового окладу [12].

Розмір винагороди за раціоналізаторську пропозицію

Сума річної економії, грн.	Винагорода за рацпропозицію
До 500	7% економії +20 грн.
Від 500 до 1000	5% економії +30 грн.
Від 1000 до 5000	3% економії +50 грн.
Від 5000 до 50 000	2% економії +100 грн.
Від 50 000 до 100 000	1% економії +600 грн.
Від 100 000 та вище	0,5% економії +1100 грн.

Джерело: колективний договір [12]

Розмір винагороди за раціоналізаторську пропозицію залежить від річної економії і визначається за шкалою преміювання (табл. 1).

Дослідження показали, що в більшості підприємств і організацій не розроблена система управління інноваційною активністю персоналу і відсутня стратегія, що не дозволяє вітчизняним підприємствам перейти на рейки інноваційного розвитку. У кращому випадку стимулюється раціоналізаторська і винахідницька діяльність працівників і вводяться окремі елементи розвитку людського капіталу. Однак ці досить боязкі посилення на забезпечення навчання та підвищення кваліфікації не можна назвати системними.

Класична модель мотивації передбачає, що мотивація ініціюється усвідомленим або неусвідомленим визнанням наявності незадоволених потреб. Ці потреби створюють бажання (мотив) досягти певної мети [13]. У нашому випадку система управління інноваційною активністю персоналу повинна створювати умови для виникнення мотиву і надавати можливості досягнення, а отже, задоволення потреби новатора.

Натепер жорсткій критиці піддається тарифно-окладна система оплати праці, оскільки зарплата не залежить від ефективності праці, а ініціатива, як правило, не заохочується. У цих умовах працівник починає економити свою робочу силу і знижується мотивація. Адміністрація підприємств безперервно експериментує із співвідношенням основної та додаткової зарплати, умовами преміювання, набором соціальних пільг, вводять різні форми морального стимулювання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Матеріальна мотивація залишається основою, фундаментом для формування системи мотивації праці, особливо сьогодні, коли основні матеріальні потреби задоволені недостатньо. На це вказують мотиваційні теорії А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлелланда, Ф. Герцберга. Однак цього недостатньо, важливо створити відповідне соціально-психологічне середовище, забезпечивши відповідні умови життя і праці працівників і сформувавши особливу корпоративну культуру, націлену на розвиток інноваційного процесу. Пропаганда фірмового патріотизму, подолання від-

чуження праці, коли підприємство сприймається працівником як не чужий йому бізнес, а як місце, де заробляють гроші, що дозволить забезпечити підвищення активності в інноваційній сфері.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Грішнова О. Економіка праці та соціально-трудова відносина: Підручник. 4-те від., оновлене. Київ: Знання, 2009. 390 с.
2. Гречан А., Волков О., Денисенко М. Шляхи активізації інноваційної діяльності підприємств: монографія. Київ: КНУДТ, 2005. 775 с.
3. Волкова Л. Мониторинг инновационной активности персонала промышленного предприятия. Научково-практичний журнал «Економічні студії». Львів, 2017. № 2 (15). С. 19–22.
4. Трофимов В. Категории «Инновационная деятельность» и «Инновационная активность» в отечественной литературе. Вестник ЧитГУ. 2012. № 7 (86).
5. Посталюк М. Влияние разных факторов экономической системы на инновационные отношения в конкурентной среде. Проблемы современной экономики. Санкт-Петербург, 2005. № 3 (15).
6. Чернова А. Сущность инновационной активности предприятий. Молодой учёный. 2015. № 1. С. 311–312.
7. Авдоница С. Факторы инновационной активности предприятия. Экономические науки. 2010. № 6 (67).
8. Конвенция Международной организации труда № 98 «О применении принципов права на организацию и заключение коллективных договоров» (1949). Конвенции и рекомендации, принятые Международной конференцией труда. Т.1. Женева, 1991.
9. Приміч Д. Зміст права на колективні переговори. Юридичний вісник. 2012. № 3. С. 126–131.
10. Бобко У. Колективні договори як інструмент захисту інтересів працівників соціальних підприємств. Митна справа. 2012. № 2, ч. 2. С. 353–362.
11. Колективний договір на 2015–2019 гг. між адміністрацією ГНПП «Объединение Коммунар» і профспілковим комітетом профспілкової організації працівників космічного та загального машинобудування.
12. Колективний договір на 2016–2020 гг. между администрацией ГП «Харьковский машиностроительный завод «ФЭД» и профсоюзным комитетом первичной организации профсоюза авиастроителей Украины на ГП «ХМЗ «ФЭД»».