

Хоменко Людмила Миколаївна,
к.е.н., доцент кафедри менеджменту
ДВНЗ «Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана»

ОСНОВНІ ВИДИ ВИНАГОРОДИ ЯК НАЙВАЖЛИВІШОГО СТИМУЛУ ДО ПІДВИЩЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

У статті охарактеризовані основні види винагороди, що мають формувати комплексну систему винагородження на підприємстві, використання якої дозволить керівництву сучасних підприємств підвищити інноваційну активність працівників.

Ключові слова: винагорода, персонал, інноваційна активність, управління персоналом.

Постановка проблеми в загальному вигляді. За сучасних умов неодмінною складовою успіху підприємств, що функціонують у конкурентному середовищі та зорієнтовані на збереження й зміцнення свого лідерства в майбутньому, є впровадження інновацій. Досить часто підприємство, яке виривається вперед завдяки впровадженню інновацій, залишається в лідерах, оскільки виконання подібних дій може виявитися нереальним для його конкурентів.

Генератором інноваційних ідей на підприємстві є персонал, єдиний з усіх чинників виробництва, що має творчу складову. У зв'язку з цим важливим є вміння керівництва підприємства сприяти розкриттю творчих здібностей працівників, зокрема шляхом ефективної мотивації їхньої діяльності. З іншого боку, мотивація працівників також має сприяти швидкому впровадженню на підприємстві наданих інноваційних пропозицій. Тобто мотивація має передбачати використання керівництвом певних стимулів, які б, з одного боку, спонукали працівників до подання інноваційних пропозицій, а з іншого – до їх швидкого впровадження. Вказане свідчить про необхідність дослідження основних стимулів, за допомогою яких керівництво може мотивувати працівників до підвищення їхньої інноваційної активності, що і визначає актуальність обраної проблеми.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Питання мотивації персоналу підприємства до здійснення інноваційної діяльності розглядають українські та російські дослідники В. Карпенко, Н. Краснокутська, О. Ламанов, О. Ларичева, А. Прихач, Н. Терехова та інші. Водночас вважається доцільним дослідження складових комплексної системи винагородження, яка б спонукала працівників підприємства до підвищення їхньої інноваційної активності.

Мета статті полягає у дослідженні основних видів винагороди, які керівництво підприємства може використовувати в процесі мотивації працівників до підвищення їхньої інноваційної активності.

Виклад основного матеріалу. У практиці діяльності сучасних підприємств набули поширення різноманітні стимули, тобто важелі або інструменти впливу на людей, які спонукають їх до активізації інноваційної діяльності. З метою прискорення роботи над інноваційними проектами керівництво багатьох підприємств приділяє увагу стимулюванню не лише наукових працівників і конструкторів, а й інших співробітників, які залучені до цього процесу.

Одним із найважливіших стимулів є винагорода, що може мати як грошову (матеріальну), так і негрошову (нематеріальну) форму. При цьому основна роль у стимулюванні належить саме грошовій винагороді, основними видами якої є: заробітна плата, премії, різного роду доплати та надбавки, дивіденди за акціями, участь у прибутках і участь у доходах.

Оплата праці більшості працівників, залучених в інноваційну діяльність (дослідників, конструкторів, інженерів, технологів, маркетологів, економістів, фінансистів та ін.), здійснюється за *погодинною формою*, тобто вони отримують фіксовану заробітну плату за кількість годин, які вони мають відпрацювати впродовж певного періоду. З метою стимулювання керівництво організації може здійснювати періодичне збільшення розміру заробітної плати. Проте підвищення заробітної плати з метою покращення ефективності діяльності стає для персоналу недовідомим уже за два місяці, оскільки працює ефект звикання до доходу [1]. При цьому відбувається зниження мотивації працівників.

Загалом фіксований розмір заробітної плати забезпечує найменше стимулів до ефективнішої роботи, оскільки працівники знають, що їм регулярно платитимуть незалежно від рівня їхніх зусиль. Хоча можуть бути деякі вирахування за прогули, погані результати виконання роботи, розмір заробітної плати за погодинною формою переважно гарантує більш-менш прийнятний рівень виконання конкретної роботи.

Альтернативою традиційній системі оплати праці є *оплата праці відповідно до кваліфікації*, за якої рівень заробітної плати залежить від кількості опанованих спеціальностей, тобто від кількості видів робіт, які може виконувати даний працівник [2]. Тобто працівники організації мають можливість підвищити свою річну заробітну плату, опанувавши кілька спеціальностей. При цьому набуті знання мають тією чи іншою мірою використовуватися в роботі.

Оплата праці відповідно до кваліфікації спонукає працівників до опанування більшої кількості спеціальностей, що дає їм можливість розширити трудові навички й здобути нові знання. За такої форми оплати праці керівництво може певним чином задовольнити потреби працівників у професійному та службовому зростанні за відсутності в організації широких можливостей для надання «вищих» у службовій ієрархії посад. Окрім цього, полегшується спілкування працівників у масштабі всієї організації, оскільки люди краще розуміють те, чим займаються їхні колеги з інших підрозділів.

Основними недоліками оплати праці відповідно до кваліфікації можна назвати такі. По-перше, на опанування додаткових спеціальностей потрібен час. По-друге, люди, які опановують більше спеціальностей з метою отримання вищої заробітної плати, відчувають високе напруження. По-третє, іноді виникають проблеми з визначенням грошової цінності кожної трудової навички працівників.

Загалом порядок оплати праці відповідно до кваліфікації має бути чітким і зрозумілим працівникам, а керівництво підприємства повинно надавати їм достатні можливості для опанування нових спеціальностей.

Практичному використанню й ефективності оплати праці відповідно до кваліфікації присвячено низку досліджень, результати яких дають підстави для висновку, що ця форма оплати праці набуває дедалі ширшого застосування на практиці і, як правило, підвищує продуктивність праці й задоволеність роботою. Наприклад, приблизно 60% компаній, що входять у перелік Fortune 1000, використовують ті чи інші форми оплати праці відповідно до кваліфікації. Дослідження 27 компаній, що винагороджують своїх працівників за опанування додаткових спеціальностей, показало, що в 70-80% випадків

відзначається підвищення задоволеності роботою, якості продукції або продуктивності праці. У 70-75% випадків спостерігалось скорочення операційних витрат або плинності кадрів [2].

Традиційною формою спеціальної грошової винагороди працівників підприємства є *преміювання*, проте не всі види премії справляють однаковий стимулюючий вплив. Так, досить часто на підприємстві має місце ситуація, коли працівники отримують гарантовані, тобто планові премії, виплата яких здійснюється регулярно (наприклад, щокварталу) і розмір яких зазвичай фіксований (тобто не пов'язується з індивідуальними показниками діяльності працівників). Такий вид премії не стимулює працівників до досягнення кращих результатів, оскільки сприймається ними не як бонус за ефективну роботу, а як невід'ємна частина, наприклад, щоквартального доходу.

Також на багатьох підприємствах здійснюється виплата так званих «премій-прізвів», відмітною рисою яких є несподіваний характер. Вважається, що використання такої винагороди має не лише підвищити лояльність працівників, а й мотивувати їх на активну роботу впродовж наступного періоду. Однак підвищення ефективності роботи, як правило, не відбувається. Щоби преміювання дало результати, кожен працівник має чітко розуміти, за що він отримав премію та виконання яких завдань дозволить йому розраховувати на неї в майбутньому. У протилежному випадку преміювання сприймається персоналом як елемент лотереї й не призводить до очікуваного керівництвом підвищення мотивації [3].

Отже, більш стимулюючий вплив на працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності. Зокрема, стимулюючий вплив на працівників, як правило, справляє виплата премій, поданих на рис. 1.

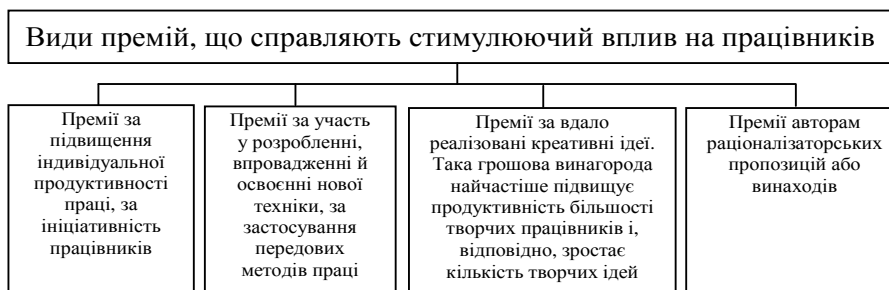


Рисунок 1 – Приклади премій, що стимулюють працівників

З метою прискорення роботи над інноваційними проектами адміністрація багатьох підприємств вважає за доцільне не обмежуватись стимулюванням лише наукових працівників і конструкторів, а поширювати стимулюючі заходи на всіх співробітників. Адміністрація вважає, що чим більше пропозицій, тим більшою є ймовірність одержати по-справжньому ефективну ідею.

Наприклад, японські компанії взяли за правило збирати пропозиції своїх співробітників щодо можливостей удосконалення їхньої діяльності, винагороджуючи тих, хто такі пропозиції вносить. На заводі компанії Nissan Motor заохочують всіх, хто

пропонує яку-небудь ідею, без винятку, але, щоправда, розмір винагороди залежить від цінності ідеї. У середньому японські працівники надають своїм компаніям по 24 пропозиції на рік – у десять разів більше, ніж працівники у Сполучених Штатах [4].

Останніми роками дедалі більше компаній здійснюють преміювання своїх працівників залежно від отриманого прибутку як кінцевого результату діяльності підприємства загалом. Це так звана система *участі в прибутках*, що передбачає розподіл між працівниками (менеджерами та іншими працівниками) певної частини отриманого компанією прибутку, що спрямовується на виплату персоналу за досягнуті результати роботи підприємства загалом. Тобто участь у прибутках передбачає надання працівникам грошової винагороди, що базується на результатах діяльності всього підприємства, і не враховує їхню індивідуальну продуктивність. Відповідно до цього працівники отримують річні бонуси, розмір яких визначається за певною “формулою”, в якій головною змінною є обсяг прибутку підприємства, що спрямовується на виплату персоналу.

Оскільки від результатів діяльності підприємства загалом (обсягу прибутку) залежить розмір грошової винагороди працівників, цей вид винагороди об'єднує рядових працівників і керівництво навколо спільної мети – досягти більшого обсягу прибутку підприємства, що, зокрема, є можливим завдяки впровадженню інновацій. Тобто система участі у прибутках певним чином спонукає працівників до активізації власної, у т. ч. інноваційної, діяльності.

Разом із тим, оскільки обсяг прибутку підприємства залежить не лише від внутрішніх, а й від зовнішніх чинників його діяльності, розмір винагороди кожного працівника за такої системи з року в рік може суттєво різнитися.

Інструментом спонукання до ефективної діяльності робочої групи загалом (наприклад, творчого колективу) є система *участі в доходах*, згідно з якою здійснюється виплата (у разі досягнення групою встановлених цілей) певної грошової винагороди, яка потім буде розподілена поміж членами цієї робочої групи. Тобто за такої системи розмір винагороди кожного працівника залежить від результатів роботи всієї робочої групи, членами якої вони є, а отже, від внеску кожного з них, що, своєю чергою, заохочує залучення працівників у процес спільної праці, стимулює координацію їхньої діяльності та роботу в командах, спонукає членів робочої групи не шкодувати зусиль на надання допомоги своїм колегам, сприяє встановленню ефективних комунікацій.

У практиці діяльності зарубіжних компаній певного поширення набуло використання такого виду винагороди працівників, які досягли значних успіхів під час здійснення інноваційної діяльності, як *преміювання акціями*. Така винагорода може виступати дієвим інструментом спонукання більшості працівників компанії, оскільки, по-перше, їм як власникам корпоративних прав частина розподіленого прибутку виплачується у вигляді дивідендів за акціями. По-друге, в такий спосіб працівники залучаються до співволодіння й участі в управлінні компанією. Тобто через участь працівників у власності забезпечується більша зацікавленість їх у поліпшенні кінцевих фінансових результатів діяльності компанії загалом, зокрема шляхом активізації інноваційної діяльності. При цьому працівникам необхідно надавати право продажу або переуступки отриманих акцій.

У практиці діяльності вітчизняних підприємств грошова винагорода залишається значним стимулом для більшості працівників. Проте її застосування керівництвом підприємства може бути ускладнене тим, що при переході до вищого рівня доходу спрацьовує ефект заміщення: працівник починає скорочувати пропозицію своєї робочої

сили; готовність працювати більше при підвищенні оплати праці в нього знижується (рис. 2) [1]. Точка перелому – це відсутність дозволля у працівника, коли за додаткову, навіть істотну для нього плату, людина більше не згодна працювати понаднормово й у вихідні дні.

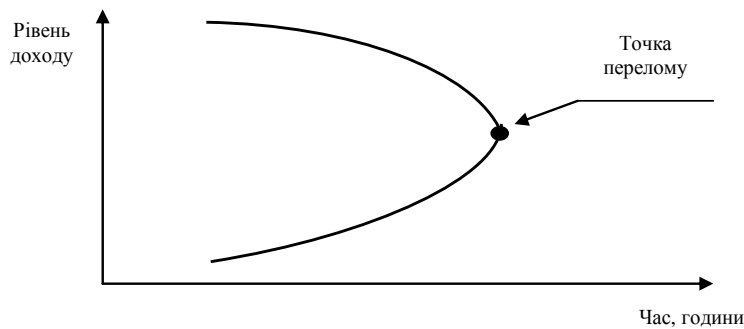


Рисунок 2 – Схематичне зображення ефекту заміщення

Проте все одно матеріальний чинник відіграє основну роль при стимулюванні більшості працівників. Це пояснюється тим, що грошова винагорода розглядається не лише з точки зору її здатності задовольняти людські потреби нижчого рівня. Гроші суттєво впливають на можливість певного задоволення потреб вищого рівня, тобто окрім засобу задоволення потреб нижчого рівня вони відіграють ще й роль певного символу, оскільки можуть забезпечувати людині владу, статус і бути мірилом успіху.

Зокрема, співробітники, які прагнуть досягти певних цілей, подумки заповнюють символічну «турнірну» таблицю, яка дозволяє відстежувати розміри оплати власної праці та порівнювати їх з «показниками» інших людей. У цьому разі гроші виступають як міра успіху індивідів. Гроші можуть використовуватися як внесок при вступі їхнього власника в престижний клуб (належність до певної групи), дозволяють впливати на інших людей (влада), наприклад, через пожертвування у фонди політичних партій [5]. Тому працівники можуть прагнути до збільшення грошової винагороди через її соціальне значення.

Водночас люди (особливо творчої діяльності) працюють не лише заради отримання грошової винагороди. Суттєве значення для більшості з них має не грошова (нематеріальна) винагорода.

Загалом з метою спонукання працівників до активізації своєї участі в інноваційній діяльності на багатьох підприємствах здійснюють періодичне визначення кращих працівників різних спеціальностей за їх внеском у здійснення інноваційної діяльності в організації. Таким працівникам присуджується відповідне звання кращого працівника, публічно вручаються різні заохочувальні нагороди, зокрема грамоти, значки, подарунки, пільгові путівки на відпочинок, право користуватися впродовж певного періоду службовим автомобілем тощо. Хоча нерідко вказані негрошові види заохочувальних нагород найкращих працівників доповнюються і грошовою винагородою.

Наприклад, у штаб-квартирі корпорації «ЗМ» від 1977 року організують «преміальні обіди» для новаторів. Вище керівництво на них вручає спеціальні нагороди – «Карлтон-нагороду» за значний внесок у розвиток технічного потенціалу фірми або «нагороди

створення» – додаткові гранти зі спеціальних фондів [6].

Окрім індивідуальних також широко поширені колективні нагороди, зокрема нагороди кращих структурних підрозділів організації за їх внесок у здійснення інноваційної діяльності. Так, компанія «Маусіта» організує різноманітні конкурси, наприклад, на кращу пропозицію місяця. Як правило, на підприємстві кожного місяця підбивають підсумки конкурсу. Підрозділ, який подав найбільшу кількість пропозицій або найкращу пропозицію, отримує приз. Перебіг конкурсу відображається на електронному табло, розташованому на видному місці [7].

Для стимулювання працівників творчої діяльності істотне значення можуть мати такі види негрошової винагороди:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків та інших нагород;

- присвоєння більш яскравої назви їхній посаді;

- прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією їхнього членства у наукових товариствах;

- публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани, фотографування з президентом компанії, в антуражі президентського кабінету;

- публікації про авторів і створені ними винаходи в центральних, галузевих чи внутрішньофірмових друкованих засобах інформації, а також оплата компанією наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях;

- направлення за рахунок компанії у творчі відрядження, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки тощо, в тому числі за кордон;

- оплата участі та проїзду на наукові конференції, в тому числі за кордон.

Закордонні відрядження є істотним мотиваційним фактором більшості працівників організацій. Наприклад, керівництво російської фірми ФПО «Новые транспортные технологии» направляє перспективних дослідників на стажування й короткострокові курси до європейських країн (Німеччини, Голландії, Швейцарії). Останніми роками стала регулярною участь представників цього об'єднання в міжнародній Ганноверській конференції з високовольної техніки [8].

Розглянуті види грошової та негрошової винагороди є складовими зовнішньої винагороди працівників підприємства, яка має доповнюватися внутрішньою винагородою (рис. 3, на рисунку наведено деякі приклади внутрішньої, грошової та негрошової винагороди працівників). Своєю чергою, зовнішня та внутрішня винагорода є складовими комплексної системи винагородження на підприємстві.

Внутрішню винагороду працівникові дає сама робота, яку він виконує, тобто вона пов'язана з характером і змістом самої роботи, наприклад, самостійність в роботі (автономія), досягнення в роботі, особисте та професійне зростання, більша відповідальність, змістовність і значимість роботи тощо.

Внутрішня винагорода для працівника є цінною сама по собі. Наприклад, для людей творчої діяльності значну мотивувальну силу має надання самостійності в роботі (автономії), тобто права самостійно розв'язувати певні питання, починати й завершувати роботу, обирати спосіб її виконання. Також сильним мотивувальним чинником є задоволення людини від виконаної на високому рівні роботи, оскільки задовольняється її потреба у досягненнях, підвищується самооцінка.

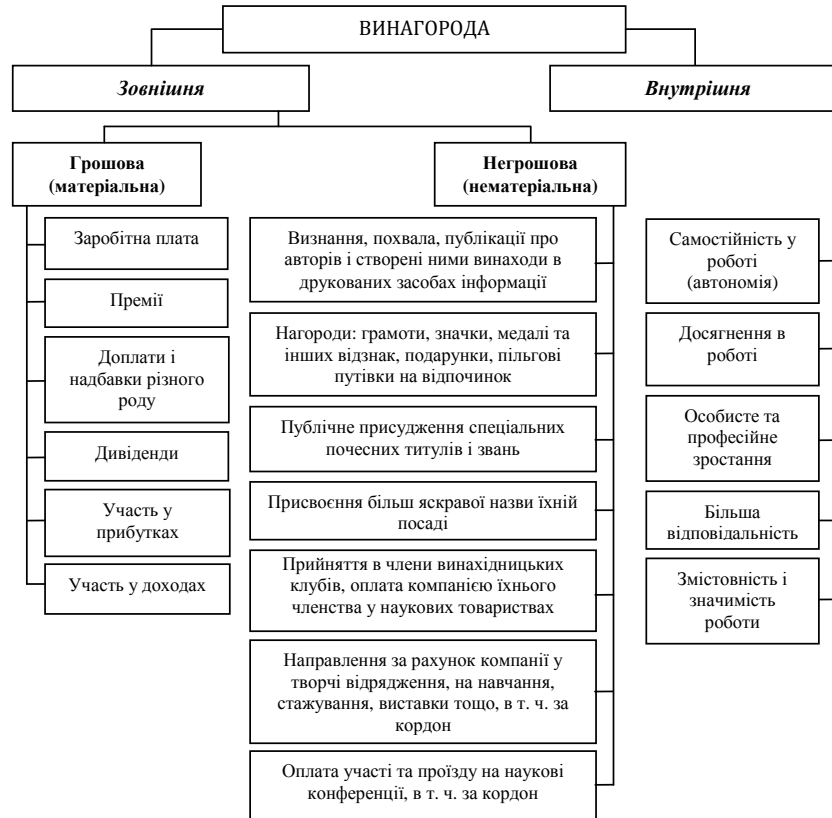


Рисунок 3 – Види винагороди працівників на підприємстві

Створення можливостей для особистого та професійного зростання також є прикладом дієвого для багатьох людей виду внутрішньої винагороди. Те, що робота людей творчої діяльності вже по суті є творчою (креативною), теж є видом внутрішньої винагороди. Сприяє підвищенню задоволеності й відчуття працівником особистої відповідальності за персональний внесок у роботу всього підприємства, а, отже, відчуття значущості своєї роботи.

Висновки та напрямки подальших розробок. Таким чином, винагорода є одним з найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їхньої інноваційної активності. Враховуючи те, що до здійснення інноваційного процесу на підприємстві залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби та праця яких має свої особливості, комплексна система винагородження має включати різні види грошової та негрошової винагороди, які є складовими зовнішньої винагороди працівників підприємства. З метою підвищення мотивації працівників (особливо творчої діяльності) керівництво організації має пропонувати їм не лише зовнішню винагороду, а й створювати умови для отримання ними внутрішньої винагороди. Саме використання різних видів зовнішньої та внутрішньої винагороди у комплексі дозволить керівництву підприємства

підвищити інноваційну активність працівників.

Враховуючи те, що більш дієвий стимулюючий вплив на працівників має винагорода, надання та розмір якої залежить від отриманих індивідуальних результатів їхньої діяльності, подальших практичних досліджень вимагає проблема оцінювання роботи працівників, залучених у здійснення інноваційного процесу на підприємстві.

1. Хорошильцева Н. Исследование структуры мотивации специалистов при построении системы оплаты труда Н. Хорошильцева. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cfin.ru/management/people/horosh.shtml?printversion>.
2. Роббинз С.П. Основы организационного поведения / Стивен П. Роббинз. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. – 448 с.
3. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации Е. Данилова. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_mistakes.shtml.
4. Дандон Э. Организационная инновация / Элейн Дандон [Електронний ресурс] // Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоды – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm096.html>.
5. Ньютром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньютром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
6. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
7. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В. В. Гончаров. – М. : МП «Сувенир», 1993. – 488 с.
8. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе А. Ламанов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.chelt.ru/2003/2-03/lamanov-2-03.html>.

Л.Н. Хоменко

Основные виды вознаграждения как важнейший стимул к повышению инновационной активности работников предприятия

В статье охарактеризованы основные виды вознаграждения, которые должны формировать комплексную систему вознаграждения на предприятии, использование которой позволит руководству современных предприятий повысить инновационную активность работников.

Ключевые слова: вознаграждение, персонал, инновационная активность, управление персоналом.

L.M. Khomenko

Main kinds of reward as the most important stimulus for increasing innovation activity of enterprise workers

The main kinds of the reward which have to form a complex reward system at the enterprise are described in the article. Using this complex reward system, the managers of the modern enterprises can increase the worker's innovation activity.

Keywords: compensation, personnel, innovation activity, management.

Отримано 21.04.2011 р.