

УДК 334.716:330.341.1

О.О. НАУМОВА, аспірант, КНУ ім. Тараса Шевченка, Київ

ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ

У статті розглянуто особливості матеріальної мотивації інноваційної діяльності персоналу з врахуванням кроскультурного фактора.

The article deals with the features of material motivation of staff innovative activity which takes into consideration cross-cultural factor.

Ключові слова: мотивація інноваційної діяльності, ієрархія, інноваційна діяльність, персоналу.

Вступ. Темпи і масштаби інформаційних, технічних та глобалізаційних процесів за останні п'ятдесят років мали значний вплив на зміни змісту, умов та характеру праці. Притаманним для цих процесів стала універсалізація суспільного життя різних націй. Вона виражається не лише через зростання ідентичності національних систем економічного регулювання, посилення конвергенції національних політик, що найбільш відчутно спостерігається між приблизно однаково розвиненими країнами. Мають місце й стрімкі процеси універсалізації у сфері праці. Насамперед, це інтелектуалізація та інформатизація праці, що відбуваються внаслідок пріоритетності в розвитку світової економіки напрямків науково-технічних досягнень та інновацій в інформаційній та технологічних сферах.

Постановка завдання. Виходячи з вищезазначеного, метою даної статті є: класифікація матеріальної мотивації інноваційної діяльності за критеріями форми, напрямку здійснення, тривалістю та ієрархічною підпорядкованістю; аналіз специфіки запозичення зарубіжних методів матеріальної мотивації інноваційної діяльності вітчизняними підприємствами.

Методологія. Теоретичні основи сучасних уявлень про особливості інтелектуальної праці творчого характеру та її мотивацію розроблено Б. Генкіним, П. Завліним, В. Іноземцевим, Г. Слезінгером та іншими. Значний внесок у розвиток наукової думки в сфері мотивації трудової діяльності, що потребує реалізації науково-технічної творчості, здійснили такі вітчизняні вчені як А. Колот, І. Галиця, М. Семикіна, І. Петрова, А. Чухно та інші.

Разом з тим, досі не достатньо дослідженими залишаються багато складових аспектів проблеми матеріальної мотивації інноваційної діяльності. Одним з них

є матеріальна мотивація інноваторів з врахуванням кроскультурних особливостей.

Результати дослідження. Працівники стають дедалі більш гнучкими в адаптації до змін, викликаних науково-технічним прогресом. Зростають вимоги до інтелектуальних і творчих здібностей працівників. Інноваційна діяльність працівників ґрунтується на безпосередньому зв'язку з саморозвитком і самореалізацією особистості в процесі створення нової продукції на підприємстві.

Компетентність (сукупність знань, вмінь та навичок працівника) та творчі зусилля (гнучкість і винахідливість працівника в процесі пошуку вирішення проблеми) утворюють стратегічний ресурс в здійсненні інноваційної діяльності працівником. Мотивація як третій складовий елемент інноваційної активності впливає саме на те, в якій мірі буде використано працівником даний ресурс.

Відзначимо складність завдань, які висувуються до мотивації працівників, залучених до інноваційної діяльності у порівнянні з працівниками рутинної праці. З однієї сторони, для підприємства вкрай важливе підтримання творчої ініціативи, сприяння в засвоєнні та використанні працівниками новітніх досягнень науки на виробництві, зацікавлення та задоволення працівника своєю роботою. Але метою інноваційної діяльності будь-якого підприємства є, в першу чергу, отримання прибутку, тобто досягнення комерційного результату. Отже, не лише самореалізація особистості, але й прибуток майбутніх періодів від інноваційної діяльності є одним з основних критеріїв в оцінці значення інноваційної діяльності працівників. Мотивація в цьому контексті виконує роль не каталізатора творчості задля творчості та свободи утвердження особистості, а творчості як передумови формування якісно нового рівня розвитку людини та створення на цьому підґрунті конкурентних переваг для підприємства [1, с. 148].

У структурі мотивації персоналу виділяють внутрішню та зовнішню складові. До внутрішньої мотивації відносять зміст і значимість роботи, зацікавленість та задоволеність трудовим процесом. Зовнішня мотивація охоплює три складові елементи. По-перше, це матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, доплат, премій тощо. По-друге, це трудова мотивація яка виражена, з одного боку, у підвищенні рівня відповідальності, самостійності при вирішенні виробничих завдань, розвитку комунікаційних зв'язків у колективі, вдосконаленні організації праці на робочому місці, а з іншого боку, у самовираженні та самореалізації працівника. По-третє, це статусна мотивація, яка

характеризується суспільним визнанням виробничих заслуг працівника, бажанням мати професійний та моральний авторитет, бути неформальним лідером у колективі.

Ми пропонуємо класифікувати матеріальну мотивацію інноваційної діяльності персоналу підприємств за наступними критеріями:

- за формою матеріальної мотивації:

I. Пряма матеріальна мотивація:

1. Розмір окладу:

- підвищення розміру окладу за здійснення інноваційної діяльності;
- збереження середньої заробітної плати при звільненні від основної роботи для участі в інноваційній діяльності (впровадженні винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції);
- оплата у розмірі не нижче середнього заробітку за місцем постійної роботи за впровадження винаходу, корисної моделі, промислового зразка чи раціоналізаторської пропозиції;

2. Премія:

- за ініціативність;
- за підвищення рівня продуктивності праці;
- за підвищення рівня якості продукції (технології виробництва, методу управління);
- за участь у розробці, впровадженні та освоєнні нової техніки, технологій, виробництві нової продукції, застосуванні новітніх методів праці тощо.

3. Винагорода:

- автору раціоналізаторської пропозиції;
- автору винаходу;
- автору раціоналізаторської пропозиції (винаходу), що безпосередньо не використовується, але визнана підприємством як перспективна.

4. Інші виплати:

- надбавка за стаж наукової роботи;
- доплата за науковий ступінь кандидата або доктора наук;
- доплата за складні умови праці (наприклад, участь в експериментаторських роботах).

II. Непряма:

- оплата підприємством навчання працівника;
- оплата підприємством участі працівника в науково-практичних конференціях, публікацій наукових робіт;

- надання працівнику оплачуваної творчої відпустки для закінчення дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата або доктора наук, для написання наукової праці.

- за напрямом здійснення матеріальної мотивації:

I. Заходи прямої мотивації, які направлені на:

- мотивацію персоналу, посадові обов'язки якого передбачають участь в інноваційному процесі (конструктори, інженери та інші працівники);

- мотивацію персоналу, посадові обов'язки якого не містять положень щодо прямої участі в діяльності з винахідництва, раціоналізаторства тощо.

II. Заходи непрямой мотивації, які направлені:

- стимулювання підприємств, підприємців та інших зовнішніх учасників у сфері комерціалізації інновацій, розробки і виробництва продукції на основі винаходів, корисних моделей, ноу-хау тощо;

- надання послуг інноваторам у сфері проведення патентних, інвестиційних та маркетингових досліджень, юридичного представництва інтересів перед патентним відомством та у суді.

- за тривалістю матеріальної мотивації:

1. Одноразова виплата або матеріальна допомога непрямого характеру (наприклад, премія за проявлену ініціативність за результатами роботи над новим проектом);

2. Систематична виплата (наприклад, надбавка за стаж наукової роботи).

- за ієрархічною підпорядкованістю матеріальної мотивації:

1. Гарантований рівень заробітної плати;

2. Премії та інші виплати за результатами (індивідуальної) інноваційної діяльності працівника (місячні, квартальні або річні);

3. Премії та інші виплати за результатами інноваційної діяльності відділу (квартальні);

4. Премії та інші виплати за результатами діяльності підприємства в цілому (річні).

Впровадження на підприємстві системи матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу передбачає застосування процедури економічного обґрунтування матеріальних виплат різних форм. Одним з розповсюджених критеріїв оцінки ефективності застосування системи матеріального стимулювання є оцінка співвідношення отриманого ефекту від використання даної системи та здійснених витрат на її проведення. Якщо досягнуто додатковий ефект, який перевищує за розміром виплати стимулюючого характеру, система матеріального стимулювання визнається

ефективною. Досягнення ефективності функціонування системи матеріального стимулювання є наслідком правильного вибору економічно обґрунтованого набору показників оцінювання, а також нормативів та умов преміювання.

Наведемо пропозицію для підприємств взаємозв'язку між результатами інноваційної діяльності працівника, отриманим підприємством вирашем від роботи працівника та дією системи матеріальної мотивації (табл. 1).

Передумовами для матеріального стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства є проміжні та кінцеві результати з виконання таких видів робіт, як наприклад:

- ініціювання, розробка та реалізація інноваційних проектів;
- освоєння нового обладнання, технології виробництва ліків, методу управління тощо;
- розробка та виробництво нових ліків;
- зниження собівартості продукції, покращення рівня її якісних характеристик;
- виконання дослідних, конструкторсько-технологічних та інших робіт на договірних умовах для зовнішніх організацій тощо.

Зарубіжний досвід спонукання до інноваційної діяльності працівників в епоху економіки знань стає відображенням значно збагачених підходів до мотивації праці, які містять чотири самостійні методи мотивації:

1) грошовий – вплив на трудову поведінку працівника шляхом матеріального підкріплення її бажаних проявів та ігнорування небажаних;

2) цільовий – винагорода за працю прямо залежить від оцінки результату роботи працівника, що визначається на підставі встановленої системи трудових показників;

3) збагачення змісту праці – реструктуризація індивідуальних посадових обов'язків (американський підхід), реорганізація індивідуальної праці в колективну (західноєвропейський підхід);

4) партисипативність – залучення працівників до управління підприємством, широка участь працівників у раціоналізаторській діяльності, надання працівникам права формувати робочі групи з тих співробітників, з якими би вони бажали працювати разом [3, с. 54-61].

Таблиця 1 – Зв'язок системи матеріальної мотивації з результативністю інноваційної діяльності працівника

Рівень результативності інноваційної діяльності	Виграш працівника	Виграш підприємства
1. Розробка працівником інноваційного продукту як об'єкта інтелектуальної власності	Визнання підприємством наукових досягнень працівника за допомогою виплати різноманітних премій, оплати договорів навчання працівника, оплати участі працівника в науково-практичних конференціях, забезпечення працівника необхідними інформаційними та іншими ресурсами для здійснення інноваційної діяльності	Збереження та розвиток інтелектуального та інноваційного потенціалів підприємства
2. Отримання охоронних документів на розроблений працівником об'єкт інтелектуальної власності	Виплата винагороди автору об'єкта інтелектуальної власності на підставі укладеного договору відповідно до економічної цінності винаходу (корисної моделі) і (або) іншої вигоди, яка може бути одержана роботодавцем	Отримання пріоритету та юридичне закріплення права власності на розробки в інноваційних напрямках діяльності
3. Використання (впровадження) об'єкту інтелектуальної власності	Участь в доходах (прибутку) від реалізації патенту підприємством	Отримання прибутку від реалізації патенту, підвищення рівня конкурентоспро-можності підприємства

Проте пряме запозичення зарубіжних методів мотивації працівників в інноваційній сфері українськими підприємствами не стане запорукою успіху. Причина неотримання відповідного соціально-економічного ефекту від запровадження таких методів лежить не лише в площині нинішньої невідповідності між рівнями розвитку економічних, соціальних і політичних систем розвинених країн й України. Для кожного працівника мотиваційний процес унікальний, що пов'язано з різним внутрішнім прагненням до досягнення результату – одні встановлюють високий рівень, інші орієнтуються на відносно нижчий, в силу психологічних факторів один і той самий стимул по-різному впливає на поведінку працівника [7, с. 150]. Навіть за умови приблизно однакового розвитку української та західноєвропейської економічних систем, існують особливості національної культури, які також значною мірою визначають якість кінцевого результату реєстрації методів мотивації. Серед таких особливостей виокремимо домінування колективізму на індивідуалізмом, високий рівень дистанції влади та незначне бажання йти на ризик. Реєстрація напрацьованих світовою практикою методів мотивації вимагає адаптації з врахуванням ментальних особливостей трудового процесу для українських працівників та особливостей ведення вітчизняного

підприємництва.

Розглянемо найбільш поширені помилки, на які можуть натрапити роботодавці при реєстрації неадаптованих до культурних особливостей методів мотивації.

Головним мотивом інноваційної, творчої діяльності працівників є внутрішній мотив, незалежно від місця походження людини та місця її роботи. Дохід в даному випадку не є ключовим фактором при виборі роботи або прийняття рішення про звільнення. Інноватор в більшій мірі прагне задовольнити свою потребу в освоєнні нового досвіду, в інтелектуальному збагаченні, він займається виконанням своєї роботи, насамперед, заради захоплення нею та пов'язаного з цим морального і духовного задоволення. Цю особливість на українських підприємствах інколи використовують не на користь матеріальним статкам працівників, що підтверджується порівняно низьким рівнем заробітної плати працівників наукової та інженерної сфер праці за роки незалежності України. Нематеріальні стимули для працівників підприємств мають вагомий ефект, якщо вони поєднанні з об'єктивним і відповідним (інтелектуальній праці) гарантованим щомісячним обсягом матеріальної винагороди за участь працівника в інноваційній діяльності.

Слід відмітити популярність за кордоном серед грошових методів мотивації індивідуалізацію грошових доходів. Індивідуалізація грошових доходів виражається у зниженні тарифної частини заробітної плати і зростанні її змінної частини, яка залежить від особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства. Поміж тим, даний метод мотивації дає кращі результати у країнах з розвинутою індивідуалістичною культурою (наприклад, США та Англія). Для працівників підприємств характерна орієнтація на так звану колективістську культуру ($I_{КК}$ становить 53, табл.2). Даний тип культури відрізняється тим, що особистість визначається соціальною системою, люди виявляють зацікавленість до згуртованого колективу, колективні цілі превалюють над індивідуальними. Остання риса є суттєвою характеристикою інноваційної діяльності працівників. Адже на інноваційних підприємствах індивідуальна праця новаторів заміщується колективною працею у формі роботи в проектних групах, групах НДДКР, інтегральної організації робіт, яка означає спільну роботу над виробничим завданням дослідників, конструкторів, економістів, юристів та інших фахівців.

Таблиця 2 – Вимір національної культури, за методикою Г. Хофштеде

Назва країни	Індекс індивідуалізму/колективізму ($I_{КК}$)	Індекс дистанції влади ($I_{ДВ}$)	Індекс прагнення уникнути невизначеності ($I_{УН}$)
--------------	---	-------------------------------------	---

США	91	40	46
Японія	46	54	92
Німеччина	67	35	65
Британія	89	35	35
Швеція	29	31	71
Франція	71	68	86
Польща	70	52	48
Україна	53	70	63
Росія	90	50	90
Індія	48	77	40

За даними: [4; 6].

Метод індивідуалізації доходів негативно позначається на колективній роботі, спонукає працівника орієнтуватися на короткотермінові цілі, а також пов'язувати розмір заробітної плати не стільки з результатами роботи, скільки з «політичними здібностями» працівника і вмінням привернути до себе увагу керівництва [5, с. 96]. В країнах колективістського спрямування правові норми є фактично різними для різних прошарків населення. Завжди знаходиться можливість зробити виключення з правил, коли мова заходить про родичів, близьких, друзів; політична влада належить групам людей, об'єднаних спільністю специфічних інтересів [6, с. 9]. Оплата праці лише на основі індивідуалізації доходу може стати передумовою погіршення співробітництва як між працівниками, так і працівником і керівником підприємства.

Цільовий метод мотивації передбачає оцінку особистого внеску працівника у результати діяльності підприємства за допомогою системи трудових показників, звітів, управління за цілями (оцінка керівником у встановлені терміни виконання працівником завдань і програми дій). Мінуси використання даного методу мотивації для вітчизняних новаторів наступні.

По-перше, якщо винагороджувати інноватора на підприємстві лише за результатами його роботи, то є високий рівень ймовірності демотивації працівника, який хоча і наполегливо та старанно працював протягом звітного періоду, але отримав невисокі оцінки за результат. Така ситуація, зазвичай, обумовлена специфікою інноваційного процесу: бажанням ризикувати, постійно проводити експерименти, зазнавати поразку на ранніх стадіях та отримувати нові знання. В цьому випадку, остаточне рішення керівника носить все ж ситуаційний характер. Разом з тим, винагорода інноватора залежно від рівня мотивації без врахування фактичних результатів його роботи може негативно позначитися на тих більш продуктивних працівниках, які були менш мотивовані з боку керівництва [7, с. 150].

По-друге, застосування методу оцінки за результатами ґрунтується на потужній системі нормування з досконалим механізмом перегляду норм та необхідністю залучення для ефективного процесу оцінювання висококваліфікованих спеціалістів. Це вимагає не лише часу, але й відповідних фінансових ресурсів.

Заслуговує на увагу і такий метод колективної мотивації як участь працівників у прибутках підприємства. Працівникам передають безоплатно або продають за номінальною вартістю акції підприємства. У трудовому контракті передбачають відкриття депозитних рахунків із застережною умовою одержання доходу: витрати на освіту, на придбання житла, на оздоровлення, вихід на пенсію тощо. Даний метод спрямований на довгострокове стимулювання працівника. Дохід працівника від участі в прибутках підприємства не може бути одержаний ним негайно. З огляду на високе значення для України $I_{УН}$ (63) (табл. 2), українським працівникам притаманна невисока довіра до таких методів мотивації, яка склалася протягом багатьох років макроекономічної нестабільності.

На ефективність використання методу збагачення змісту праці (розширення «горизонтальних» та «вертикальних» обов'язків) вітчизняних працівників має вагомий вплив така риса національної організаційної культури, як високий рівень дистанції влади та уникнення невизначеності. Високий рівень дистанції влади обумовлений довготривалим пануванням централізованого прийняття рішень в народному господарстві, ієрархічною структурою організації та розвинутим бюрократичним апаратом. Тому українські працівники з більшою обережністю ставляться до процесу генерування нових ідей, аніж їх американські колеги, у яких ініціативність і «допитливість мислення» завжди заохочувалась. Якщо українському працівнику делегують «вертикальні» обов'язки, то він намагається проявляти консерватизм, обережність при прийнятті рішення в умовах невизначеності, керуючись множинними локальними нормативними актами, які діють на підприємстві. Страх перед невдачею може викликати підозрілість у відносинах з молодими співробітниками, які здібні до нестандартного мислення. Цей факт має психологічне пояснення: критична оцінка (мається на увазі пошук недоліків, а не переваг) керівника підвищує його оцінку рівня інтелектуальних та управлінських якостей з боку вищого керівництва, що має сприятливий вплив на кар'єрне зростання [8, с. 23]. Тому, даний метод мотивації потребує грамотної розбудови комунікаційних зв'язків у середині підприємства. Керівник має бути зразком наслідування для своїх підлеглих у питаннях

нестандартного пошуку розв'язку складних завдань, при цьому сприяти інтенсивному обміну знаннями, інформацією, ідеями та надійному співробітництву між працівниками всіх рівнів організаційної ієрархії.

Висновки. Інноваційна діяльність персоналу виступає одним з пріоритетних напрямів управління на підприємстві. Вона потребує врахування специфіки творчої праці. З огляду на кроскультурні особливості різних працівників, ця специфіка включає свободу вибору та дій, рівень розвитку комунікацій, рівень сприйняття ризику, самостійність або тяжіння до колективізму тощо. Моральне стимулювання, займаючи вагоме місце в системі мотивації інноваційної діяльності персоналу підприємств, повинно ефективно поєднуватися з матеріальним стимулюванням. Оскільки гідний розмір винагороди за інноваційну діяльність сприймається працівниками не лише як засіб задоволення певних матеріальних потреб, а насамперед, як рівень визнання заслуг працівника відповідно до ступеня впливу на кінцеві результати від впровадження інновації.

Список літератури: 1. Грішнова О.А. Интеллектуализация праці – визначальна ознака постіндустріального суспільства // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. – С. 147-150 2. Противоречия и интегративные тенденции развития общественной формы труда в процессе постиндустриализации: Автореф. дис...канд. екон. наук: 08.01.01/ Мартыничук О. И.; ГУ КузГТУ. – Кемерово, 2006. – 23 с. 3. Семикіна М.В., Коваль Л.А. Інноваційна праця в конкурентному середовищі: загальна методологія, мотиваційні основи регулювання. Монографія. Кіровоград – «Степ», 2002. – 212 с. 4. Латов Ю.В., Латова Н.В. Российская экономическая ментальность на мировом уровне // Общественные науки и современность. – 2001. – №4 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ie.boom.ru/Latova/Latova.htm> 5. Пфеффер Дж. Шість небезпечних міфів щодо зарплатної плати. Управление персоналом / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 272с. – С. 82-110 6. Шеремета П. Так чому в Україні все-таки отстають реформи // Зеркало недели. 1999. - №5 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.zn.ua/2000/2250/20404/> 7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник . — М.: Экономистъ, 2006. — 670 с. 8. Амабайл Т. Как убить творче скую инициативу. Креативное мышление в бизнесе / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 228с. – С. 9-35 9. Петрова І.Л. Особливості стимулювання інноваційної діяльності // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2009. С.139-142

Подано до редакції 12.02.2010