

УДК 658.336:621.38(476.5)

АНАЛИЗ СТИМУЛИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ АКТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ОАО «ВИТЯЗЬ»

Студ. Гончарова Н.А., к.т.н., доц. Касаева Т.В.

Витебский государственный технологический университет

Деятельность персонала – основа для разработки инновационных идей и их успешного внедрения. По мнению председателя ГКНТ И.В. Войтова: «Сегодня перспективы развития Беларуси напрямую зависят от реализации ее интеллектуального потенциала, от эффективной инновационной деятельности» [1]. Развитие современной компании тоже напрямую зависит от инновационного потенциала ее персонала (ИПП) – готовности и возможности работников к генерации своих новых идей и проектов, к эффективному внедрению и развитию достижений мирового научно-технического прогресса для создания инноваций. Инновационная активность персонала – степень реализации ИПП. Специальные исследования показывают, что каждый человек использует лишь 8-10 % своего потенциала, поэтому стимулирование персонала к инновационной активности должно стать важнейшей частью управления бизнесом.

Сейчас в ОАО «Витязь» действует система стимулирования новаторов в виде выплат им вознаграждений за рационализаторские предложения. Она регулируется в соответствии с Постановлением Совета Министров «Об утверждении Положения о рационализаторстве в Республике Беларусь», коллективным договором организации, договором между компанией и автором (соавторами) нововведения. Выплаты осуществляются после предъявления новатором в отдел организации труда, заработной платы и управления ОАО «Витязь» документов: удостоверения на рацпредложение, акта об использовании рацпредложения, соглашения соавторов о распределении между ними вознаграждения, расчета-обоснования размера вознаграждения и приказа о его выплате. Размер вознаграждения зависит от годовой суммы полученной экономии, рассчитываемой работниками планово-экономического отдела:

Таблица – Выплаты в компании «Витязь» за введение рацпредложений

Годовая сумма экономического эффекта в минимальных заработных платах (МЗП)	Размер вознаграждения за рацпредложение
до 10	15 % суммы экономии, но не менее 1 МЗП
от 10 до 100	8 % суммы экономии + 0,5 МЗП
от 100 и выше	определяется руководителем, но не выше 15 МЗП

Источник: коллективный договор коммерческой организации «Витязь».

Таким образом, пройдя все стадии процесса от разработки инновационной идеи, ее оформления в виде чертежей, схем, эскизов до согласования и оформления пяти документов, приведенных выше, «на финишной прямой» максимальная денежная сумма (за вычетом подоходного налога), которая теоретически может быть начислена новатору, составит 15 МЗП или (по состоянию на начало 2013 г.) 18,41 млн. руб. Фактически в 2010 г. выплаты работникам организации «Витязь» за рационализаторство составили 10 млн. руб., а в 2011 г. – всего лишь 7 млн. руб.

Проведенное нами в сентябре 2012 г. выборочное анкетирование персонала ОАО «Витязь», охватившее 76 работников, позволило нам выявить такие причины низкой инновационной активности персонала: неуверенность работников во внедрении предложенных ими идей; недоверие менеджеров к выдвинутым снизу новым идеям, негибкость их мышления; бюрократизация. Однако главной причиной является недостаточное материальное поощрение новаторов. По данным анкетирования только 21,05 % респондентов постоянно вносят свои рацпредложения. При условии

обязательной выплаты более высоких сумм вознаграждений и морального поощрения новаторов уже 92,11 % персонала стали бы более инновационно активными. Из них 74,29 % выбрали бы традиционные методы поощрения путем выплаты премий, надбавок к заработной плате, 22,86 % респондентов – современные методы материального поощрения (процент от продажи новой продукции, скидки, бонусы), и только 2 респондента отдали бы преимущество не материальному, а моральному стимулированию (карьерный рост, дополнительный отпуск). Ровно 50,00 % сотрудников указали, что относятся к новшествам положительно, но сами не проявляют инициативу. Как показывает практика, работники интуитивно избегают проявления инициативы, внесения изменений, поскольку «инициатива всегда наказуема» и вся ответственность за одобренные изменения ляжет на инициатора. В глазах коллег инновационно активный сотрудник рассматривается как «нарушитель и возмутитель спокойствия», что требует не только материальной компенсации его деятельности, но и моральной поддержки менеджерами.

Данная прямо пропорциональная зависимость между низким уровнем материального стимулирования новаторов (и невысокой оплатой труда работников в целом) и низкой инновационной активностью персонала подтверждается и следующими данными:

- 42,11 % персонала планирует в ближайшие 1-2 года продолжать работать в компании. Главная причина желания сменить место работы – низкая оплата труда;
- 94,74 % работников неудовлетворены размером своей заработной платы.

Наконец, для того чтобы ответить на вопрос «Какие факторы необходимо задействовать менеджменту ОАО «Витязь» для повышения эффективности использования ИПП?», мы попросили респондентов указать и проранжировать (от 1 до 5, где 5 баллов – самый главный фактор) наиболее важные для них условия труда. Результаты оказались предсказуемыми, о чем наглядно свидетельствует рисунок ниже:

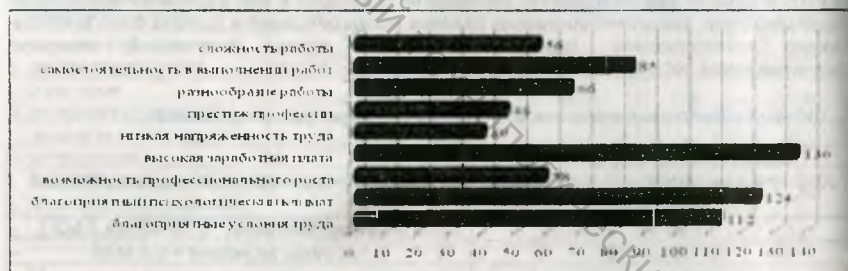


Рисунок – Факторы трудовой деятельности, влияющие на удовлетворенность персонала работой и его мотивацию

Источник: данные анкетирования

Таким образом, сложившаяся сегодня в ОАО «Витязь», в частности, и в белорусской экономике, в целом, противоречивая ситуация с наличием высокого ИПП и низкой степенью его раскрытия обусловлена тем, что в большинстве отечественных компаний еще не изменен подход, рассматривающий работника как объект дешевой рабочей силы, за счет которого можно снизить себестоимость продукции, уменьшив заработную плату и вложения в него [2]. Это неизбежно влечет за собой недоиспользование потенциала высококвалифицированного опытного персонала и, с другой стороны, не позволяет работодателям получать высокие доходы, так как работники невосприимчивы к использованию современного оборудования, внедрению инноваций, производству качественной продукции V и VI технологических укладов

Список использованных источников

1. Сотрудничество с ВОИС [Электронный ресурс] / Нац. центр интеллект собственности. – Минск, 2010. – Режим доступа: http://www.belgospatent.org.by/index.php?option=com_content&view=article&id=566%3A2010-09-23-11-34-34&Itemid=96. – Дата доступа: 20.04.2013;
2. Шабурова, А. В. Качество человеческого капитала организации и его структура / А. В. Шабурова // Креативная экономика. – 2009. – № 3 (27). – 28-31 с.

УДК 658

ИНТЕГРАЦИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В СИСТЕМУ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Асс. Андриянова О.М., асс. Грузневич Е.С., преп.-стажер Рябиков В.С.

Витебский государственный технологический университет

Многие компании в современных условиях предпринимают попытки внедрения новых технологий управления и построения бизнеса, ориентированного на стратегию. Однако согласно статистическим исследованиям, только 10 % компаний успешно реализуют собственную стратегию и достигают поставленных целей [1].

Основная причина такой ситуации – это несогласованность стратегических, тактических и оперативных планов. Следовательно, необходим действенный инструментарий реализации выбранной стратегии, основанный на координации управленческих решений и ориентированный на долгосрочную и краткосрочную реализацию.

Таким образом, практика последних лет показывает, что разработки стратегии организации зачастую оказывается недостаточно для эффективного ее функционирования. Для того чтобы стратегическое управление стало гарантом повышения конкурентных позиций организации, необходимо располагать также инструментарием реализации выбранной стратегии. Таким новым инструментом стала сбалансированная система показателей (ССП), разработанная Дэвидом Нортоном и Робертом Капланом в 1990 г. Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления организацией на основе измерения ее эффективности по набору показателей, подобранному таким образом, чтобы учесть все существенные (с точки зрения стратегии) аспекты ее деятельности. Данная концепция открыла новые перспективы в менеджменте, поскольку наряду с традиционными системами управления также включает в себя нефинансовые показатели как одни из важнейших критериев оценки результатов деятельности, рассматриваемых с точки зрения важнейших взаимосвязанных аспектов: финансового аспекта, аспекта отношений с потребителями, аспекта внутренних процессов, аспекта обучения и развития.

Однако эффективность использования системы определяется качеством ее внедрения, которое характеризуется дифференцированностью и продуманностью структуры. Создание сбалансированной системы показателей предполагает перестройку всей системы управления организацией. Такая перестройка для многих организаций оказывается затруднительной. Для облегчения перехода к стратегическому управлению целесообразно воспользоваться методикой построения сбалансированной системы показателей на основе финансового анализа деятельности компании, поскольку использование имеющихся навыков и технологий в данной сфере может упростить работу над созданием стратегической карты и СПП организации, а также определит возможность тестировать разработку системы на реальных данных.

В результате внедрения сбалансированной системы показателей организация должна получить современную, прогрессивную методику оценки эффективности функционирования, позволяющую руководству видеть состояние организации в целом, не упуская из внимания всех важнейших параметров. Тем не менее, анализ текущих условий