

УДК 658.330:621

**Д. В. Василичев**

кандидат економічних наук, доцент

**В. О. Лихолат**

Запорізький національний технічний університет

## АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

*У сучасних умовах зростає актуальність пошуку інноваційно активного персоналу, що дає змогу реорганізувати економіку підприємств і прискорено розвивати інноваційну діяльність. Однією з рушійних складових мотивації інноваційної активності персоналу є система стимулів і мотивів.*

*У статті запропоновано виділити й порівняти два підходи до мотивації персоналу сучасних підприємств: традиційний та інноваційний. Цей аналіз проведено за деякими мотиваційними системами, сутність яких полягає в цілепокладанні, компенсаціях, командоутворенні, делегуванні повноважень, управлінні кар'єрою, розвитку персоналу, оцінюванні персоналу, корпоративної культури.*

*Розробка технологій управління мотивацією інноваційно-активного персоналу передбачає роботу у двох напрямках: забезпечення оптимальних умов трудової діяльності; система прямого впливу на інноваційну поведінку працівників.*

**Ключові слова:** персонал підприємства, інноваційна активність, інновації, методи мотивації, стимулювання, мотиваційні системи.

### I. Вступ

В умовах сучасної економіки зростає значення пошуку інноваційно активного персоналу, проблем формування інноваційного потенціалу країни, що дає змогу реорганізувати економіку, прискорено розвивати науково-технічну діяльність. Інноваційна активність персоналу формує підхід, який дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на існуючі потреби ринку, а й навіть впливати на їх формування.

Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм довгострокові чи короткострокові конкурентні переваги. Дослідження показують, що активізація механізмів мотивації інноваційної діяльності значною мірою залежить від існуючих традицій, системи соціально-трудова відносин, корпоративної культури тощо.

Вчені та спеціалісти вважають проблему формування інноваційної активності персоналу надзвичайно актуальною, про що свідчить широке коло публікацій із зазначеної тематики. Зокрема, Т. Білоброва [1], Н. Гончарова [3], С. Занюк [4], Н. Краснокутська [5], Ю. Макогон [6], М. Семикіна [7] зробили значний внесок у розвиток науки та практики з питань мотивації інноваційної складової підприємств.

На сьогодні відсутні дієві механізми підтримки, активізації, розвитку інноваційної активності підприємств. Нестабільна економіка, законодавство, яке постійно змінюється, відсутність гарантій тощо – це фактори, які не сприяють появі впроваджень і нововведень на підприєм-

ствах, припливу іноземних інвестицій. Таким чином, механізм мотивації потребує вдосконалення з метою більш ефективного функціонування для формування інноваційної активності персоналу.

Однією з рушійних складових мотивації інноваційної активності персоналу є система стимулів. Умови стимулювання визначають власники підприємств. Вони повинні закладати в систему стимулювання залежність винагороди працівників від результативності та ефективності їх праці. Крім того, складовою мотиваційного заохочення персоналу підприємства є одноразові премії та винагороди, які мають цілком конкретне призначення – значно підвищувати гнучкість і дієвість організації оплати праці. Запроваджуючи виплату одноразових премій і винагород, роботодавці можуть заохочувати й розвивати в працівників ті якості, які безпосередньо впливають на ефективність їх праці (авторитет у колективі, відданість підприємству, загальна й професійна культура, сумлінність тощо).

### II. Постановка завдання

Мета статті – дослідити традиційні та інноваційні методи мотивації інноваційної активності персоналу підприємств за рахунок корегування неефективних технологій мотиваційних систем.

### III. Результати

Інноваційні процеси в системах організаційного управління стають філософією розвитку сучасного бізнесу. Поняття "інновація" – це позитивне й прогресивне нововведення (ідея, діяльність, технологія або матеріальний об'єкт, який раніше не використовувала організаційна

система) [1]. Категорія новизни належить до якісних параметрів змін, які супроводжуються змінами в діяльності й мисленні працівників [3].

Дослідження в галузі інноваційних технологій мотивації персоналу є актуальними як для соціології управління, так і для практики менеджменту. Використання інноваційних технологій мотивації радикальних змін може бути ефективним тільки в загальній системі "нового менеджменту", який відповідає епосі "економіки знань". У зв'язку із цим доцільно виділити й порівняти два підходи до мотивації персоналу сучасних підприємств: традиційний та інноваційний.

Розглянемо детально, у чому полягає відмінність між традиційним і інноваційним підходами до мотивації інноваційної активності персоналу, чим відрізняються одна від одної технології, що використовують при різних підходах, які необхідно здійснювати керівникам для корегування неефективних мотиваційних систем.

1. Мотивація персоналу через використання технології цілепокладання.

Традиційний підхід до мотивації не передбачає прямого зв'язку мотивації з реалізацією мети підприємства. Завдання інноваційного підходу полягає в тому, щоб побудувати мотиваційну систему, що максимально відповідає реалізації всього комплексу організаційних цілей. Однією з основних функцій організаційної мети є мотиваційна або спонукальна. Під комплексом організаційних цілей розуміють цільову структуру підприємства (стратегія, місія, "предметні цілі", тактика, програми).

У працівників підприємства не може бути корисного зіткнення власних інтересів із цілями підприємства. Однак, управлінська технологія (для багатьох підприємств інноваційна) "Management by objectives – МВО" ("Управління за цілями"), у її різноманітних формах ("Управління на основі збалансованих показників"), дає змогу максимально повно узгоджувати цілі працівників із цілями підприємства та формувати активну систему цільової мотивації.

В епоху інформаційної економіки, коли необхідно постійно оцінювати практичні можливості досягнення організаційних цілей, виявляти зони потенційних проблем і неочікуваних наслідків, шукати більш ефективні шляхи досягнення цілей, цілепокладання може стати одним з ключових інструментів мотивації працівників сучасних бізнес-груп. Іншим важливим елементом сучасної системи мотивації є інноваційна система компенсацій.

2. Мотивація інноваційної активності персоналу через інноваційний підхід до компенсаційних систем.

Традиційний підхід до мотивації через заробітну плату базується на тому, що заробітна плата сама по собі є сильним мотиватором. Підвищення рівня заробітної плати відбувається у зв'язку із загальноорганізаційним розвит-

ком, а не залежно від тих результатів, яких досяг той чи інший співробітник. При цьому відсутні суттєві розбіжності в рівні заробітної плати між інноваційно активними та не інноваційно активними працівниками.

Інноваційний підхід до мотивації через заробітну плату полягає в тому, що "гарно" виконана робота відповідно винагороджується, тим самим мотивуючи підвищення ефективності та інноваційності виконання інших завдань. Працівники, які роблять найбільший внесок у досягнення стратегічних цілей підприємства, заслуговують найбільшої винагороди. Підвищення заробітної плати здійснюється не методом "зрівнялівки", а варіює залежно від тих результатів, яких досяг той чи інший працівник. Рівень оплати праці є конкурентоспроможним щодо рівня оплати праці підприємства-конкурента та інших підприємств.

В епоху інформаційної економіки оптимальний з погляду роботодавця й працівника розрахунок заробітної плати не втрачає своєї актуальності за наявності інших інноваційних методів мотивації персоналу, оскільки грошова винагорода на вітчизняних підприємствах була і є базовим елементом мотивації праці.

3. Мотивація інноваційної активності персоналу через використання технології командування.

Традиційний підхід до мотивації персоналу полягає в тому, що результати роботи підприємства є звичайною сумою результатів роботи кожного зі співробітників. Тобто, якщо кожний співробітник досяг індивідуальних цілей, як правило, кількісних, поставлених перед ним, то автоматично буде досягнуто й мету підприємства.

Інноваційний підхід до мотивації інноваційної активності персоналу націлений на те, що результати роботи підприємства прямо залежать від взаємодії між співробітниками, командно-інтелектуальної роботи, а не тільки від індивідуальних досягнень працівників.

Сьогодні керівникам підприємств необхідно робити ставку на "командоутворення", здійснювати програми, спрямовані на формування команд, які орієнтовані на довіру, відкритий обмін сучасною, прогресивною інформацією всередині команди та підвищення її мотивації [2]. Командна робота має явні переваги перед індивідуальною. По-перше, значно зменшується необхідність тотального управлінського контролю. По-друге, легше впроваджувати інноваційні види продукції, проводити організаційні зміни, скорочувати тривалість операційного циклу. По-третє, мотивація трудової діяльності членів команди підвищується, оскільки прості завдання, на які поділено роботу, об'єднуються в більш значущі та складні, а перехід відповідальності до членів команд, інтеграція більш креативних і відповідальних процесів надають можливість для формування партисипативного стилю керівництва.

4. Мотивація інноваційної активності персоналу через делегування повноважень.

Традиційний підхід до мотивації персоналу полягає в частковій або повній відмові від такої технології, як делегування повноважень.

Інноваційний підхід до мотивації інноваційної активності персоналу через використання технології делегування повноважень дає змогу:

- підвищувати мотивованість до праці персоналу;
- підвищувати рівень оперативності реакції підприємства на зовнішні фактори;
- надавати більше свободи працівникам у досягненні цілей підприємства.

У результаті працівник отримує організаційну, фінансову, юридичну та психологічну свободу, яка необхідна йому для досягнення інтелектуальної задоволеності від інноваційної праці.

5. Мотивація інноваційної активності персоналу через використання інноваційних технологій управління кар'єрою.

Традиційний підхід до мотивації через управління кар'єрою передбачає просування працівника "вгору службовими сходами" в межах того роду діяльності, який був обраний ним на початку трудової діяльності ("вертикальна кар'єра").

Інноваційний підхід до мотивації через управління кар'єрою передбачає просування працівника в межах підприємства не тільки "вгору службовими сходами", а й з одного підрозділу підприємства до іншого ("горизонтальна", або "матрична" кар'єра). Ці зміни пов'язані, насамперед, з інтеграцією інноваційності в умовах управління кар'єрою [4]. Зміни, які виникли, докорінним чином змінили традиційний погляд на кар'єру як на послідовне просування працівника на більш високі посади на підприємстві. Замість передбачуваної зміни посадової позиції, інноваційні працівники стикаються з непередбачуваністю свого службового становища. У працівників вже немає впевненості в тому, що вони будуть працювати в межах тієї самої спеціальності або професійної діяльності, до якої вони були підготовлені. Вони не можуть бути впевнені в збереженні свого робочого місця на підприємстві, не говорячи про просування на нові посадові позиції. Працівникам пропонують різноманітні альтернативні договори про працевлаштування. Однак, жоден з них не передбачає повної або постійної зайнятості. Тільки при розвитку своїх професійних навичок та інноваційної активності працівники можуть збільшити свої кар'єрні можливості на внутрішньому й зовнішньому ринках праці.

Таким чином, зараз кар'єрне зростання може відбуватися тільки шляхом оновлення або формування ними необхідних компетенцій для підприємства, що дало б йому змогу зайняти нові, вищі посади та вийти на принципово новий рівень відповідальності.

6. Мотивація інноваційної активності персоналу через використання інноваційних технологій у підготовці й розвитку працівників підприємства.

Традиційний підхід до мотивації персоналу через підготовку й розвиток працівників передбачає систематичний, безперервний процес навчання, який використовують підприємства для отримання ними знань, розвитку їх навичок, зміни поведінки або установок, збільшення особистого внеску в досягнення організаційних цілей. Навчання використовують для того, щоб покращити виконання робіт працівниками на тих позиціях, які вони займають у цей час, а також підготувати працівників до тих посад, на які вони, імовірно, будуть висунуті в майбутньому. Щоб навчання сприяло досягненню мети підприємства й одночасно мотивувало розвиток інноваційної активності працівників, доцільно, щоб цей процес був побудований на основі такого алгоритму:

- визначення потреб підприємств у навчанні;
- постановка мети навчання персоналу;
- вибір цільової групи для навчання;
- вибір методів навчання та навчальних програм;
- складання бюджету навчальних програм;
- підготовка працівників підприємства до навчання.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через навчання передбачає використання різноманітних методів підготовки й розвитку інноваційної активності працівників, а саме:

- "збагачення праці" (Job enrichment);
- "ротація праці" (Job rotation);
- бізнес-курси, семінари, тренінги;
- комп'ютерне навчання, що базується на інтернет-технологіях;
- моделювання робочих ситуацій, ділові ігри, кейс-навчання.

Для того, щоб навчання працівників досягло своєї мети (у тому числі підвищення інноваційної активності), необхідний системний підхід до визначення потреб у навчанні, розвитку навчальних програм, які сприяють задоволенню цих потреб, та оцінювання ефективності цього навчання.

7. Мотивація інноваційної активності персоналу через використання інноваційних технологій в оцінюванні персоналу.

Традиційний підхід до мотивації через оцінювання персоналу передбачає, що об'єктом оцінювання є індивідуальний працівник; його здійснює атестаційна комісія; оцінка є юридичною підставою для звільнення або зменшення рівня заробітної плати; методами оцінювання є суб'єктивне оцінювання або психологічне тестування.

Інноваційний підхід до мотивації персоналу через оцінювання персоналу передбачає, що об'єктом оцінювання є рівень інноваційної активності працівника; його здійснює безпосередній керівник, зовнішні й внутрішні клієнти, постачальники та інші; метою оцінювання є інно-

ваційний розвиток підприємства та працівників, вирішення проблем, прийняття рішень про просування, винагородження, звільнення; методами оцінювання є метод 360°, управління за цілями, порівняльні й рейтингові методи, техніка "асесмент-центр" [5].

Головною метою системи оцінювання інноваційної активності персоналу в нових умовах є аналіз можливості інноваційно мислити та відповідності роботи тій меті, що поставлена, визначення того, досягнута чи ні ця мета, наскільки спосіб її досягнення відповідає етичному кодексу.

За результатами оцінювання персоналу можна визначати розмір премії; приймати рішення про зміну рівня заробітної плати; складати план розвитку; визначати потребу в навчанні; корегувати систему мотивації персоналу конкретного підрозділу.

8. Мотивація інноваційної активності персоналу через інтеграцію в корпоративну культуру.

Традиційний підхід до мотивації персоналу через корпоративну культуру здійснювався на основі традицій, які формувались на багатьох підприємствах. Цей підхід не передбачав необхідності безпосередньо займатися формуванням та управлінням корпоративною культурою в цілому.

Інноваційний підхід до мотивації інноваційної активності персоналу через корпоративну культуру передбачає безпосереднє формування ідей, поглядів, базових цінностей, які підтримуються працівниками підприємства (shared values). Цінності також визначають стиль поведінки, стиль спілкування з колегами й клієнтами, рівень мотивованості, інноваційної активності тощо.

Корпоративна культура постає одним з найбільш ефективних засобів мотивації персоналу. Як тільки працівник задовольняє потреби першого рівня, у нього з'являються потреби вищого рівня: гідне становище в колективі, визнання, самореалізація тощо. Тоді на перший план виходить корпоративна культура, однією з важливих функцій якої є підтримка кожного члена колективу, розкриття його індивідуальності, талантів, особистого трудового потенціалу.

Урахування всього комплексу мотивуючих впливів дає змогу керівнику адекватно реагувати на ситуацію й винагороджувати працівників відповідно до їх внеску в кінцевий результат підприємства. При цьому будь-який вплив повинен здійснюватись комплексно. Комбінація різноманітних форм у кожному випадку повинна бути різною. Це дає змогу уникнути ефекту звикання, коли працівники звикають до впливу винагороди, а воно, у свою чергу, втрачає свою актуальність. Розробка технологій управління мотивацією інноваційно активного персоналу передбачає роботу у двох напрямках.

Перший напрям – це забезпечення оптимальних умов трудової діяльності. Сюди можна зарахувати такі фактори, як: організаційна культура, привабливість праці, організація робочого місця, можливість професійного та особистого розвитку, соціально-психологічний клі-

мат у колективі, належність до будь-якої професії або конкретного підприємства. Ці фактори непрямо впливають на мотивацію інноваційної активності персоналу й використовуються не тільки в межах системи мотивації, а також у системі управління підприємством в цілому.

Другий напрям – це система прямого впливу на інноваційну поведінку працівників. Сюди належать різні види матеріальної й нематеріальної винагороди працівників (оклад, премії, бонуси, доплати, страхування, особистий автомобіль або кабінет, просування по службі, досягнення результату, похвала керівництва, визнання серед колег, можливості самостійного прийняття рішень тощо).

Якщо враховувати, що кожне підприємство має свою мету й перебуває в специфічних, властивих тільки для нього умовах, то можна стверджувати, що система мотивації інноваційної активності персоналу в кожного підприємства повинна бути унікальною. Не існує універсальних систем мотивації інноваційної активності персоналу. У кожному конкретному випадку ефективними є ті або інші управлінські інструменти. Більше того, на одному підприємстві паралельно можуть існувати декілька систем мотивації для різних підрозділів і категорій персоналу. Для кожного підприємства у визначений момент часу потрібно розробляти свою систему мотивації, яка дасть змогу вирішити конкретні проблеми, а в кінцевому результаті досягнути бажаної мети.

#### IV. Висновки

На основі проведеного аналізу невирішеною є проблема створення такого мотиваційного механізму, який би впливав на дві важливі статті в інноваційному процесі підприємств, а саме соціально та економічно спонукав до розвитку інноваційної діяльності персоналу; створення необхідних мотиваційних умов повсякденної інноваційної діяльності, які будуть спонукати персонал до самовдосконалення й тим самим формувати готовність до цієї діяльності.

Існує необхідність спонукання персоналу до досягнення ефективних результатів праці, здійснення процесів, які б характеризували мотиваційний механізм інноваційної діяльності персоналу. Тому для активізації розвитку та покращення інноваційної діяльності необхідно звернути увагу на досвід розвинутих країн щодо підтримки, розвитку та впровадження інновацій, де головну роль відіграє саме державна підтримка.

Потрібно розвивати інноваційну сферу – науку, наукоємні галузі та підприємства, оскільки саме вона створює основу сталого економічного зростання. Технологічний прогрес змінив би масштаби та структуру виробництва й суттєво вплинув би на якість життя та добробут населення. Отже, активізація інноваційної діяльності в Україні – національна проблема, яка на сьогодні залишається невирішеною.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на створення необхідних умов для розвитку інноваційної активності персоналу.

#### Список використаної літератури

1. Білоброва Т. О. Проблеми мотивації інноваційної діяльності: світова практика та українські реалії. / Т. О. Білоброва // Культура народів Причорномор'я. – 2006. – № 78. – С. 9–13.
2. Большая Советская Энциклопедия: Советская энциклопедия / [ред. А. М. Прохоров]. – 3-е изд. – Москва, 1974. – Т. 16. – С. 156.
3. Гончарова Н. П. Концептуальные подходы к инновационному развитию промышленности / Н. П. Гончарова // Стратегия экономичного развития Украины : наук. зб. Київ.нац. економ. ун-ту. – 2001. – С. 115.
4. Занюк С. С. Психология мотивации: Теория и практика мотивирования / С. С. Занюк // Мотивационный тренинг. – Киев : Эльга-Н: Ника-Центр, 2001. – С. 28.
5. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент: навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – С. 4–5.
6. Макогон Ю. В. Інноваційно-інвестиційна сфера України: стан і перспективи розвитку / Ю. В. Макогон // Вісник Львів. комерц. акад. – 2005. – Вип. 18. – Ч. 1. – С. 19–27.
7. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // Регіональні перспективи. – 2002. – № 3–4. – С. 234–236.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2015.

#### Василичев Д. В., Лихолат В. О. Анализ подходов к мотивации инновационной активности персонала отечественных предприятий

*В современных условиях возрастает актуальность поиска инновационно активного персонала, что позволяет реорганизовать экономику предприятий и ускоренно развивать инновационную деятельность. Одной из действенных составляющих мотивации инновационной активности персонала является система стимулов и мотивов.*

*В статье предлагается выделить и сравнить два подхода к мотивации персонала современных предприятий: традиционный и инновационный. Этот анализ проводится по определенным мотивационным системам, сущность которых заключается в целеполагании, компенсациях, командообразовании, делегировании полномочий, управлении карьерой, развитии персонала, оценке персонала, корпоративной культуры.*

*Разработка технологий управления мотивацией инновационно активного персонала предусматривает работу в двух направлениях: обеспечение оптимальных условий трудовой деятельности и система прямого влияния на инновационное поведение работников.*

**Ключевые слова:** персонал предприятия, инновационная активность, инновации, методы мотивации, стимулирование, мотивационные системы.

#### Vasylychev D., Lyholat V. Approach Analysis of Innovative Motivation Activities of National Enterprises Staff

*In contemporary conditions the relevance of innovative active staff search is increasing, this search allows to reorganize enterprises economy as well as influence the speed of innovation activities. One of the driving motivation components of staff innovative activity is a system of bonuses. The conditions of stimulations are determined by the owners of the enterprises. The unstable economy and legislation which are constantly changing are the factors that do not contribute to the innovations emergence and their implementations into enterprises as well as foreign investment.*

*The article highlights and compares the two motivation approaches of modern enterprises: traditional and innovative. The analyses is carried out in the following incentive systems: motivation of staff through the use of goals approach technology; staff motivation innovation activity through an innovative compensation systems approach; motivate innovation activity through the use of teambuilding technology; innovative activity motivation of staff through authority delegation technology; staff motivation innovation activity through the use of innovative career management technologies; staff motivation innovation activity through the use of innovative technologies in the training employees and development; staff motivation innovation activity through the use of innovative staff evaluation technologies; staff motivation innovation activity through corporate culture integration.*

*Innovation and motivation management technology development of active personnel involves work in two directions: optimal conditions of work ensuring; system of direct influence on personnel innovative behavior.*

*Each company, at a certain time period, should develop its own system of motivation that is appropriate for solving specific problems, and eventually reaches the desired goal.*

**Key words:** personnel, innovative activity, innovation, methods of motivation, encouragement, motivation system.