

УДК 332.143:347.7

Оксана ГУГУЛ

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА

Резюме. Розглянуто роль мотивації праці в забезпеченні інноваційного розвитку підприємства. З'ясовано сутність основних теоретичних підходів до мотивації працівників та їх можливості в мотивації інноваційної активності. Визначено провідні мотиви професійної діяльності для розуміння можливостей застосування основних мотиваційних теорій до підвищення інноваційної активності персоналу. Проведено аналіз формування системи мотивації на ряді промислових підприємств Тернополя. З'ясовано, що існуючий механізм мотивації не враховує такі важливі мотиви професійної творчості, як мотиви самореалізації, матеріальні та моральні стимули не повною мірою сприяють підвищенню інноваційної активності працівників досліджуваних підприємств. Визначено основні шляхи покращення процесу формування системи мотивації, що включають необхідність здійснення постійного моніторингу міри задоволення потреб працівників, оцінювання існуючих інструментів з позиції формування, розширення форм та методів навчання працівників, у т.ч. із використанням дистанційної освіти.

Ключові слова: мотивація персоналу, інноваційна активність, мотиваційні теорії, бенчмаркінг, дистанційна освіта.

Oksana HUHUL

THE FORMATION OF MOTIVATION MECHANISM OF EMPLOYEES' INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE

Summary. The role of work motivation in providing the innovative enterprise development is regarded. The essence of the basic theoretical approaches to employees' motivation and their ability to motivate the innovation activity is studied. Leading motives of professional activity to understand the basic features of application of motivational theories to enhance staff's innovative activity are defined. The author provides the analysis of the formation of the motivation for a number of industrial enterprises in Ternopil. It is found that the existing mechanism of motivation involves some important reasons for professional creativity, as self- motivation motives; material and moral incentives do not fully contribute to the employees' innovation activities of the surveyed enterprises. The main ways of improving the process of formation of motivation system, including the need for continuous monitoring of measures to meet the needs of employees, evaluation of existing tools from the standpoint of creation, extension methods for staff training, including distance education are determined. The author conducts the comparative characteristics between negative and positive aspects of motivation in organizations including the strengths and weaknesses of both industrial and human activity. Based on the personnel management system, new and innovative principles by which the development of an organization with the use of adaptive conditions and motivational factors occurs are displayed. Through motivation identified key vertical interaction of employees with micro and macro enterprises. The basic verticals of formation of innovative methods due to tangible and intangible factors are given. On the basis of substantial and procedural theories of motivation primary and secondary needs of workers are delineated. The employees' active behavior taking into consideration the adaptation conditions at the enterprise and business conditions in general is analyzed.

Key words: staff motivation, innovative activity, motivation theory, benchmarking, distance education.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання та розвитку економіки вносять зміни у структуру організації, способи управління та методи досягнення поставлених цілей. Відносини між апаратом управління та персоналом будуються на новій основі. Персонал є найціннішим ресурсом – його можна вдосконалювати і тим самим покращувати рівень розвитку підприємства. Відповідно, уміло керуючи персоналом, можна вивести організацію на новий рівень, вносити новації у діяльність та збільшувати розмір прибутку. Отож, керівництво повинно добре знати особливості та мотиви поведінки, інтереси й захоплення кожного працівника, вміти застосовувати заходи, які б спонукали до інноваційної активності. Знання мотивації персоналу підприємства є запорукою успішної та конкурентоспроможної діяльності.

Мотиваційний механізм підприємства є тим засобом, який дозволяє покращувати результативність роботи персоналу, сприяти підвищенню інноваційної активності. На сучасному етапі розвитку українського бізнесу проблема персоналу набуває все більшого значення, адже для покращення результатів діяльності та зростання продуктивності праці необхідним є персонал, який прагне працювати й професійно розвиватися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням мотивації праці персоналу та формування механізму мотивації присвячені фундаментальні праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Дослідники Є.О. Власова, О.А. Кулагіна, Т.І. Іщенко, Я.П. Пустовар, С.Г. Бабенко, О.А. Грішнова та ін. займалися з'ясуванням суті механізму мотивації праці та

особливостями його побудови. Науковці М.О. Кравченко, О.В. Ареф'єва, А.М. Колот, Х.Т. Грехем, А.П. Єгоршин, Л.І. Шваб, Т.А. Железнякова, І.Б. Швець й ін. приділили значну увагу вивченню характерних рис мотивації праці. Дослідження різних механізмів мотивації, матеріальних та нематеріальних способів стимулювання здійснено у працях таких, вчених як В.М. Діденко, В.О. Фролова, О.В. Морозова, О.О. Бондаренко та ін. У сучасній науковій літературі питання мотивації та розвитку персоналу розглянуто досить широко, але проблему формування механізму мотивації інноваційної активності не можна вважати до кінця вирішеною. Отже, існує потреба у визначенні особливостей формування механізму мотивації інноваційної активності персоналу, використанні таких методів мотивації, в результаті застосування яких суттєво підвищиться продуктивність праці персоналу та рівень інноваційності підприємства.

Метою статті є дослідження основних теоретичних положень та можливостей їх використання в мотивації інноваційної активності персоналу, розроблення рекомендацій щодо вдосконалення інструментів та методів механізму мотивації праці персоналу підприємства.

Виклад основного матеріалу. У світовій практиці налічується багато теорій мотивації, в основі яких лежить аналіз факторів, що визначають дії та можливості використання в управлінні тих чи інших мотивів. Групування їх можна здійснити різним чином. У більшості випадків усі теорії мотивації поділяють на ранні та сучасні. В свою чергу, сучасні мотиваційні теорії поділяють на дві групи: змістовні та процесуальні. Перші ґрунтуються на дослідженні внутрішніх спонукань або потреб, які примушують людей діяти певним чином. Процесуальні теорії, на відміну від змістовних, спрямовані на дослідження поведінки людей. Дані теорії доповнюють одна одну, кожна наступна теорія є вдосконаленням попередньої. О. Кендюхов та П. Кривчиков [1, с.19] виділяють три підходи до мотивації праці: диспозиційний, когнітивний та підкріпленої мотивації. Аналіз зазначеної класифікації показав, що в цілому він відповідає поділу сучасних теорій мотивації та дещо розширює їх за рахунок виділення підходу підкріпленої мотивації, яка, на думку авторів, «залишає осторонь питання потреб і роздумів працівників і привертає увагу менеджменту до аналізу взаємозв'язків між поведінкою працівників організації та її наслідків» [1, с.93]. У відповідності з основною ідеєю зазначеного підходу, загальний рівень трудової активності буде в основному залежати від винагороди бажаної поведінки.

Як було вже зазначено, більш поширеним способом поділу теорій мотивації є їх поділ на ранні та сучасні. В зв'язку з цим, з'ясування можливостей використання в практичній діяльності мотивації інноваційної активності персоналу буде здійснено відповідно до зазначеного поділу теоретичних підходів до мотивації праці персоналу.

Сучасні теорії мотивації поділяють на дві групи: змістові та процесуальні. В основі змістових теорій лежать потреби людини, відчуття дискомфорту, нестачі у чомусь, які вона прагне задовольнити. Представниками даної групи теорій мотивації є американські психологи Абрахам Харольд Маслоу, Девід Макклелланд та Фредерік Герцберг [3, с.221].

Зазначені моделі дають можливість зрозуміти потреби працівників, мотиви, якими вони керуються, виконуючи свої професійні обов'язки та відповідно розробити системи стимулів для підвищення продуктивності праці.

З практичної точки зору, використання теорії мотивації Маслоу проявляється у встановленні мінімальної заробітної плати, гарантії пенсійного забезпечення та соціального страхування, створення умов для спілкування в процесі трудової діяльності, моральне заохочення та визнання винагород, а також формування умов, за яких можна проявити власні творчі здібності.

Практичне застосування теорії Макклелланда можливе при формуванні всіх необхідних умов для індивідуальної праці, а також використання прикладів успішної роботи в колективі, надання працівникам можливості самостійно вирішити важливі завдання, делегувати повноваження.

Важливим для розуміння стимулів до інноваційної діяльності є наявність потреб у самореалізації. Дослідження мотиваційних чинників у системі управління інтелектуальними ресурсами керівників та спеціалістів наукових, підприємницьких та менеджерсько-управлінських структур Львівського регіону, проведені С. Вовканич та Х. Косп'янською [2, с.32], показали, що у структурі мотивації домінує мотив самореалізації. На думку

В. Орехової, креативність стала запорукою соціального успіху в умовах ринкової трансформації [3, с.334].

Таким чином, базуючись на змістових теоріях мотивації, можна зробити висновок, що в міру задоволення первинних потреб, підкріплюваних матеріальними стимулами, зростає роль потреб у самореалізації, що потребує створення умов для постійного розвитку персоналу шляхом підтримання прагнення працівників до інноваційної діяльності.

Як вже згадувалося, теорії мотивації поділяють на змістові та процесуальні. Суть процесуальних теорій у тому, що в них аналізується те, як людина розподіляє зусилля для досягнення цілей та як вона обирає певний визначений тип поведінки. Процесуальні теорії не заперечують існування потреб, однак вважають, що поведінка людини визначається не тільки ними. Згідно з процесуальними теоріями поведінка людини є функцією її сприйняття та сподівання, яке пов'язане з конкретною ситуацією. Основними процесуальними теоріями мотивації є: теорія очікування Врума, теорія справедливості Джона Адамса та об'єднана модель мотивації Портера-Лоулера.

В. Врум доводив, що люди постійно перебувають у стані мотивації, що окрім усвідомлення потреб працівник надіється на справедливий винагороду. Своєю теорією вчений зробив спробу пояснити, чому людина робить той чи інший вибір, стикаючись з кількома можливостями та скільки вона готова витратити зусиль для досягнення результату [3, с.49, 374].

Ступінь бажаності, пріоритетності конкретного результату в рамках даної концепції здобула назву валентності. Якщо результат має цінність – валентність позитивна, якщо відношення до нього негативне, то й валентність буде негативною, якщо відношення байдуже – валентність нульова. Таким чином, валентність – це міра цінності або пріоритетності. Очікування може відноситися як до можливості виконання певної роботи, так і до можливості отримання за її виконання справедливої винагороди. Працівник буде мотивований виконати поставлене завдання у випадку, якщо його успіх буде помічений керівником і певним чином винагороджений [3, с.47, 166–167].

Розглянемо мотиваційну теорію справедливості Джона Адамса, котрий стверджував, що на мотивацію людини значною мірою впливає справедлива оцінка поточної діяльності та її результатів як у порівнянні із минулим періодом, так і в порівнянні з досягненнями інших працівників. У випадку, коли людина відчуває і бачить неупереджене ставлення до себе з боку керівництва, відчуває справедливість при оцінюванні її власних результатів діяльності в порівнянні з працівником, який виконує аналогічний обсяг робіт, вона буде задоволеною й проявлятиме активність. У протилежному випадку – все буде навпаки.

Адамс вважав, що кожен мислячий суб'єкт оцінюватиме відношення індивідуальних прибутків до індивідуальних витрат і прибутків інших осіб до витрат інших осіб.

Стосовно використання зазначених теорій мотивації з позицій посилення інноваційної активності, слід зазначити на необхідність врахування в процесі оцінювання діяльності працівників не стільки складності виконання завдань, а й оригінальності та креативності використаних підходів до їх виконання.

Саме постановка завдань, які б вносили інновації в діяльність підприємства та відповідно до цього побудована система оцінювання або винагороди, буде спонукати працівника шукати креативні рішення та сприятиме підвищенню рівня інноваційності підприємства.

Згідно з процесуальними теоріями постановки цілей розуміння їх працівниками дозволяє організувати зусилля значно простіше. Х. Хекхаузен [4, с.112], досліджуючи мотивацію досягнення, дійшов висновку, що висока і складна мета сама по собі є могутнім мотивом, але ще більше мотивуюче значення ця мета має, якщо вона ставиться самостійно індивідом. Для підтвердження цієї тези Е. Лок одним з принципів мотивації персоналу на основі використання цілей визначив, що ситуація, коли працівник сам бере участь у постановці цілей, сприятливіша, ніж коли інші призначають йому ці цілі.

Як доповнення до цієї тези стосовно мотивації інноваційної активності О. Кендюхов, А. Кривчиков зазначають: «коли йдеться про мотивацію інноваційної активності, високий рівень складності мети, що є основним принципом теорії постановки цілей, перестає діяти. Він поступається місцем іншому принципу – оригінальності мети, яким необхідно доповнити

перелік компонентів успішного використання цілей для підвищення рівня мотивації інноваційної активності персоналу» [1, с.94].

Таким чином, існуючі теоретичні моделі мотивації в цілому дають ключ до розуміння принципів побудови мотиваційної активності персоналу, використання професійних мотивів для підвищення рівня інноваційної активності персоналу.

З метою аналізу використання основних теоретичних положень стосовно мотивації інноваційної діяльності власного персоналу було проведено дослідження мотиваційного механізму, що використовується на ряді промислових підприємств Тернополя. Узагальнені результати досліджень дали змогу зробити такі висновки:

- кожне з досліджуваних підприємств має свою власну систему мотивації, яка, як правило, включає в себе дві ланки – матеріальну та нематеріальну. Комплексне поєднання грошового та морального стимулювання забезпечує, як правило, зростання продуктивності праці й дозволяє підтримувати необхідний рівень мотивації персоналу до праці;

- матеріальне стимулювання на більшості підприємств включає в себе заробітну плату з певною системою доплат (за понаднормову працю, часткова оплата обідів) та систему премій (за продуктивність для робітників; за професійні успіхи для службовців; тринадцята зарплата тощо). Однак матеріальні стимули в більшості випадків не спрямовані на мотивацію інноваційної активності, не враховують оригінальність та креативність виконання завдань як робітниками, так і службовцями;

- в розрізі нематеріальних стимулів на досліджуваних підприємствах використовують як позитивну, так і негативну мотивацію. Позитивна мотивує працівників до прояву ініціативності, зростання рівня виконавчості, підвищення якості праці й лояльності до підприємства. До таких заходів належить: похвала; свобода у прийнятті власних рішень (у межах своїх повноважень); можливість професійного навчання; можливість участі у проектах; забезпечення необхідною інформацією; співпраця, створення дружньої атмосфери в колективі.

Негативна мотивація стимулює правильне виконання завдань на початковому рівні, вона проявляється в усному поясненні, нагадуванні, попередженні та критиці [4, с.51, 26];

- важливе місце в системі мотивації праці займають навчання та підвищення кваліфікації працівників підприємства. Як зазначалося, вагомим мотивом працівників є мотив самореалізації. Тому створення в організації умов, за яких кожен працівник зможе постійно підвищувати свій професійний рівень, сприятиме задоволенню потреб у самореалізації.

На досліджуваних підприємствах процес навчання та підвищення рівня кваліфікації працівників відбувається згідно з вимогами законодавства України. На початку року на підприємствах приймаються рішення щодо навчання кадрів, яке здійснюється за денною, вечірньою формами, а також з відривом та без відриву від виробничого процесу.

На підставі типових навчальних планів та програм розробляються необхідні плани навчання персоналу протягом року. Основний процес навчання відбувається за денною формою з відривом або без відриву від виробництва. При навчальному процесі без відриву від виробництва навчання проводить представник підприємства. Процес навчання охоплює не лише виробничий персонал, а й адміністративний.

Ще одним елементом навчання персоналу є підвищення рівня кваліфікації. Від простого навчання персоналу даний процес відрізняється тим, що він спрямований на послідовне вдосконалення професійних знань та навичок, а також те, що слухачі навчання вже володіють певним багажем знань і практичними навиками виконання їхньої роботи. Для цього на підприємствах організують курси цільового характеру та виробничі курси. Організація даного навчання є складнішою, ніж початкового. Тому в даному випадку доцільно ретельно організувати й планувати хід навчання з підвищення рівня кваліфікації, орієнтуватися на подання практичних знань;

- з метою задоволення потреб працівників у самореалізації на досліджуваних підприємствах також використовують таку складову мотиваційного механізму, як формування кадрового резерву. За наявності вільної вакансії відділ персоналу спочатку розглядає всі внутрішні кандидатури на посаду. У кадровому резерві є заявки кожного працівника підприємства. Якщо потенційний працівник відповідає всім вимогам – він проходить співбесіду і відповідно переходить на робоче місце. Кадровий резерв є стимулом до покращення діяльності.

Таким чином, аналіз мотиваційного механізму досліджуваних підприємств спрямований на підвищення ефективності праці співробітників, є насичений різноманітними мотиваційними заходами, але не повною мірою спрямований на підвищення інноваційної активності основного ресурсу підприємства.

У процесі вдосконалення мотиваційного механізму дуже важливим є проведення моніторингу, за результатами якого можна визначити найдієвіші важелі впливу на людську поведінку. Мотиваційний моніторинг являє собою систему постійного спостереження і контролю за станом мотивації діяльності з метою оперативно діагностувати її, оцінити динаміку, а також прийняти необхідні рішення задля підвищення ефективності праці та її інноваційності.

У процесі моніторингу важливим є виявлення нових потреб персоналу та якнайшвидше їх задоволення. Крім того, в процесі оцінювання мотиваційних заходів доцільно використовувати показники, які б були зорієнтовані на інноваційну активність персоналу. Якщо механізм мотивації відповідає інтересам працівників, тоді він є дієвим.

XXI століття називають етапом людського розвитку та вдосконалення. Тому на сьогодні, традиційні методи мотивації не можуть максимально мотивувати персонал до покращення діяльності, і доцільно враховувати ті цінності працівників, які є для них найпріоритетнішими. Першочерговим завданням підприємства є внутрішня міцність і стабільність. Задля її досягнення необхідно враховувати вікову структуру та цінності сучасних працівників, динаміку їхньої зміни. Саме це є одним із шляхів підвищення мотивації.

Як вже зазначалося, важливим стимулом мотивації працівників до інноваційної активності є навчання, підвищення кваліфікації та ротация. Зазначений стимул досить активно використовується сьогодні на підприємствах, однак в якісному плані носить дещо стандартний характер.

Сучасне конкурентоспроможне виробництво вимагає від працівників таких якостей, як висока професійна майстерність, здатність приймати самостійні рішення, навички колективної взаємодії, відповідальність за якість виробленої продукції, творчий підхід до виконуваного завдання. Ще Й. Шумпетер обґрунтував особливе значення когнітивно-креативних та підприємницько-організаторських здібностей у веденні бізнесу та конкурентній економіці. Але для їх розвитку потрібна не тільки відповідна матеріальна компенсація, а й і надання можливостей для освіти, заняття спортом тощо.

XXI століття характеризується значними технологічними змінами, у т.ч. і в освіті. У другій половині XX ст. широкого поширення в освіті набула «дистанційна освіта» з використанням Інтернет та Інтранет. Наприклад, у 2000 р. у США 92% провідних корпорацій уже використовували навчання через Інтернет. Організації заощаджують 40–60% коштів, що виділяються на навчання, закупаючи Інтернет-курси [5, с.121].

Дистанційне навчання є яскравим прикладом синергетичного ефекту впровадження технологічних та управлінських інновацій, що може змінювати внутрішнє середовище організації і впливати на стратегію розвитку й стати важливим інструментом мотиваційного механізму інноваційної активності.

Висновки. Мотиваційний механізм працівників пов'язаний із багатьма організаційними чинниками, такими як розвиток особистості, принципи самоутвердження, фінансові показники праці, інноваційні підходи та методи роботи. На сьогодні в Україні представлено досить конкурентоспроможне виробництво, яке вимагає від працівників, у першу чергу, високого професіоналізму та творчого підходу до виконуваних завдань.

Для того, щоб підтримувати здоровий клімат у виробничому процесі, необхідно здійснювати факторний аналіз мікроелементів підприємства для подальшого розвитку й формування свідомої робочої команди зі стратегічними напрямками діяльності. Тому мотивація та її фактори завжди можуть бути предметом подальших досліджень, оскільки наявність людського фактору постійно потребує доповнень та удосконалення.

Conclusions. Thus, we can conclude that the motivational mechanism of workers is associated with many organizational factors such as personal development, principles of self-determination, the financial indicators of work, innovative approaches and methods. Today a fairly competitive production, which requires employees especially of high level of professionalism and creativity for performing the tasks, is presented in Ukraine. And in order to maintain a healthy environment in the manufacturing process a factor analysis of microelements of the enterprise for further development

and formation of a conscious working team with strategic activities should be carried out. Therefore, motivation and its factors can always be the subject of further research, since the presence of the human factor constantly needs additions and improvements.

Використана література

1. Кендюхов, О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства [Текст] / О. Кендюхов, А. Кривчиков // Управлінські інновації. – 2012. – №2. – С.210.
2. Вовканич, С. Людський вибір інноваційного потенціалу розвитку: глобальний і регіональний аспекти [Текст] / С. Вовканич, Х. Копистянська // Регіональна економіка. – 2002. – №3. – С.296.
3. Орехова, В.В. Креативність як запорука соціального успіху в умовах ринкової трансформації [Текст] / В.В. Орехова // Матеріали IV Науково-практичної конференції «Соціально-економічний розвиток України на початку XXI століття». – Полтава: ПУБМНТУ, 2006. – С.387.
4. Хекхаузен, Х. Психологія мотивації досягнення [Текст] / Х. Хекхаузен. – СПб.: Речь, 2001. – С.240.
5. Літовченко, Б. Впровадження технологій дистанційного навчання в систему професійної підготовки персоналу організації [Текст] / Б Літовченко, О. Літовченко // Управлінські інновації. – 2012. – №1. – С.270.