

ЛІТЕРАТУРА

1. **Воронкова В. Г.** Управління людськими ресурсами: філософські засади / В. Г. Воронкова, А. Г. Беліченко, С. М. Попов. – К.: В-во «Професіонал», 2006. – 576 с.
2. Наукова та інноваційна діяльність в Україні 2012 : Стат. зб. // Держкомстат. – К., 2013.
3. Статистичний щорічник України за 2012 р. // Державний комітет статистики України. – К.: Техніка, 2013. – 552 с.
4. Cheung-Judge M.Y. Organization development: a practitioners guide for OD and HR / M. Y. Cheung-Judge, L. Holbeche. – London : Kogan Page, 2011. – 344 p.
5. IMD World Competitiveness Yearbook. Режим доступу: <http://www.imd.org>
6. **Mundschenk S.** Competitiveness and growth in Europe / S. Mundschenk, M. H. Stierle, U. Stierle-von Schutz. – Bonn : Edward Elgar Pub, 2006. – 272 p.
7. **Poole M. S.** Organizational change and innovation processes: theory and methods for research / M. S. Poole, A. H. Van de Ven, K. Dooley. – NY : Oxford University Press, USA, 2000. – 416 p.
8. **Tidd J.** Managing innovation: integrating technological, market and organizational change, 5 ed / J. Tidd, J. Bessant. – NY : Wiley, 2013. – 650 p.

REFERENCES

Cheung-Judge, M. Y., and Holbeche, L. *Organization development: a practitioners guide for OD and HR*. London: Kogan Page, 2011.

“IMD World Competitiveness Yearbook” <http://www.imd.org>

Mundschenk, S., Stierle, M. H., and Stierle-von, Schutz U. *Competitiveness and growth in Europe*. Bonn: Edward Elgar Pub, 2006.

*Naukova ta innovatsiina diialnist v Ukraini 2012* [Research and Innovation in Ukraine 2012]. Kyiv: Derzhkomstat, 2013.

Poole, M. S., Van, de Ven A. H., and Dooley, K. *Organizational change and innovation processes: theory and methods for research*. NY: Oxford University Press; USA, 2000.

*Statystychnyi shchorichnyk Ukrainy za 2012 r.* [Statistical Yearbook of Ukraine for 2012]. Kyiv: Tekhnika, 2013.

Tidd, J., and Bessant, J. *Managing innovation: integrating technological, market and organizational change*. NY: Wiley, 2013.

Voronkova, V. H., Belichenko, A. H., and Popov, S. M. *Upravlinnia liudskymy resursamy: filosofski zasady* [Human Resource Management: philosophical foundations]. K: Profesional, 2006.

УДК 658.589

## МОТИВАЦІЯ ІННОВАЦІЙНО АКТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2014 МЕЛЬНИКОВА К. В.

УДК 658.589

### Мельникова К. В. Мотивація інноваційно активного персоналу підприємства

У статті проаналізовано сучасні наукові підходи до визначення терміна «мотивація та стимулювання інноваційно активного персоналу» і визначено, що управління мотивацією інноваційно активного персоналу – це навмисний вплив на працівника підприємства з метою вирішення завдань і досягнення інноваційних цілей підприємства. У ході аналізу сучасної управлінської теорії та практики автором виділено фактори, що впливають на трудову активність працівників, зайнятих новаторством, і факторів, що виступають причиною відмови від нововведень. У результаті проведеного аналізу теоретичної бази, а також дослідження сучасної вітчизняної практики автором узагальнено теоретичні основи мотивації інноваційно активного персоналу підприємства.

**Ключові слова:** мотивація, стимулювання, інновації, управління, персонал, новатори, підприємство

**Табл.:** 2. **Бібл.:** 11.

**Мельникова Катерина Валеріївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки, організації та планування діяльності підприємства, Харківський національний економічний університет (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)  
**E-mail:** [melnikova-kv@mail.ru](mailto:melnikova-kv@mail.ru)

УДК 658.589

### Мельникова Е. В. Мотивация инновационно активного персонала предприятия

В статье проанализированы современные научные подходы к определению термина «мотивации и стимулирования инновационно активного персонала» и определено, что управление мотивацией инновационно активного персонала – это преднамеренное воздействие на работника предприятия с целью решения задач и достижения инновационных целей предприятия. В ходе анализа современной управленческой теории и практики автором выделены факторы, влияющие на трудовую активность работников, занятых новаторством, и факторы, которые являются причиной отказа от нововведений. В результате проведенного анализа теоретической базы, а также исследования современной отечественной практики автором обобщены теоретические основы мотивации инновационно активного персонала предприятия.

**Ключевые слова:** мотивация, стимулирование, инновации, управление, персонал, новаторы, предприятие.

**Табл.:** 2. **Библ.:** 11.

**Мельникова Екатерина Валерьевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономики, организации и планирования деятельности предприятия, Харьковский национальный экономический университет (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)  
**E-mail:** [melnikova-kv@mail.ru](mailto:melnikova-kv@mail.ru)

UDC 658.589

### Melnykova Kateryna V. Motivation of Innovation-active Personnel of an Enterprise

The article analyses modern scientific approaches to definition of the “motivation and stimulation of innovation-active personnel” term and shows that management of motivation of innovation-active personnel is a deliberate impact on an enterprise employee with the aim of solving tasks and achievement of innovation goals of an enterprise. In the course of analysis of the modern managerial theory and practice, the author specifies factors that influence labour activity of employees, engaged in innovations, and factors that are the reason of refusal from innovations. In the result of the conducted analysis of the theoretical base and also the study of the modern domestic practice, the author generalises theoretical grounds of motivation of innovation-active personnel of an enterprise.

**Key words:** motivation, stimulation, innovations, management, personnel, innovator, enterprise.

**Tabl.:** 2. **Bibl.:** 11.

**Melnykova Kateryna V.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor, Department of Economy, Organization and Planning of Activity of the Enterprise, Kharkiv National University of Economics (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)  
**E-mail:** [melnikova-kv@mail.ru](mailto:melnikova-kv@mail.ru)

В умовах розвитку науково-технічного прогресу існує потреба спонукати персонал займатися інноваційною діяльністю. Зміна змісту праці в сучасних умовах автоматизації й інформатизації виробництва, підвищення рівня освіти і соціальних очікувань співробітників, значення мотивації в управлінні персоналом зростає.

Мотивація для працівників, зайнятих науково-технічною діяльністю, має більше значення, ніж для інших працівників. Це пов'язано зі складністю контролю і нормування праці фахівців, зайнятих науковою діяльністю.

Для успішного розвитку підприємств необхідна система мотивації працівників до інноваційної діяльності, заснована на інтеграції праці та підприємництва як основних факторів економічного зростання. Персонал підприємств, у формі якого конкретизується політекономічна категорія «праця», вволакає в інноваційну діяльність, у ході якої від кожного працівника потрібні: підтримка здійснюваних інновацій, активна участь у їхній розробці та підвищення рівня кваліфікації своєї праці у зв'язку з необхідністю освоєння нових процесів на підприємстві.

Дане положення вимагає забезпечення мотивації працівників до інноваційної діяльності, пов'язаної з проблемою подолання опору змінам в економічних системах. Опір змінам перешкоджає або сповільнює досягнення цілей інноваційної політики підприємства. Стимулювання одних працівників до інноваційної діяльності практично безглуздо, якщо існує опір просуванню цих інновацій з боку інших працівників. Крім того, будь-які мотиви інноваційної діяльності будуть неефективні, якщо менеджери підприємства не мають відповідних знань і навичок.

У зв'язку з цим актуальною стає проблема мотивації інноваційне активного персоналу підприємства. Сучасним проблемам мотивації інноваційне активного персоналу не приділяється достатньо уваги. Однак вивченням проблем мотивації праці приділяють увагу багато вітчизняних і зарубіжних авторів, які розглядають проблематику мотивації праці в ринкових умовах Кібанов А. Я., Колот А. М. Маслоу А., Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Мішурова І. В., Кутелев П. В. Сладкевич В. П., Співак В. А., Тимошенко І. І., Уткин Е. А., Еггерт М. та інші. [1 – 11].

Таким чином, різні питання мотивації праці досліджуються як зарубіжними, так і вітчизняними фахівцями. Однак теоретичні та методичні питання мотивації інноваційне активного персоналу в промисловості досліджують сьогодні меншою мірою, ніж вимагає сучасний рівень і перспективи розвитку інноваційно активних українських підприємств.

*Мета статті* полягає в узагальненні теоретичних основ мотивації інноваційне активного персоналу підприємств.

У процесі проведення інноваційних заходів від персоналу підприємства потрібна підтримка здійснюваних інновацій, підвищення кваліфікаційного рівня своєї праці внаслідок необхідності освоєння нових процесів, пов'язаних з роботою підприємства в умовах, що змінюються.

Управління відіграє важливу роль у результативності діяльності підприємства. Позитивна мотивація приводить до зростання продуктивності праці. Однак не завжди фактори продуктивності пов'язані із задоволеністю роботою.

Управління мотивацією персоналу є основним завданням сучасних керівників. Управління мотивацією інноваційно активного персоналу – це навмисний вплив на працівника підприємства з метою вирішення завдань і досягнення інноваційних цілей підприємства.

Управління мотивацією вимагає створення відповідного механізму, що спонукає працівників до творчої роботи і погоджує їхні інтереси з інтересами власника. Результатом дії мотиваційного механізму на підприємстві є формування спонукань до цілеспрямованої діяльності в інтересах виробництва і колективу з метою задоволення потреб.

У економічній літературі існує безліч визначень поняття «мотивація», що розкривають її сутність з різних точок зору (табл. 1).

Проведений аналіз визначень поняття мотивації показав, що вченими це поняття досліджується з різних аспектів, однак у більшості випадків вони носять загальний характер. І такий підхід не завжди доцільний, оскільки для кожної галузі, кожної групи персоналу потрібен диференційований підхід.

*Мотивація інновацій* являє собою сукупність потреб і мотивів, що спонукають персонал й керівництво до активної діяльності в напрямку інноваційного процесу, науково-технічного процесу й продажу інновацій.

За допомогою мотивації керівництво підприємства може вирішувати такі задачі:

- ✦ визнання праці науковців з метою подальшого стимулювання їхньої творчої активності;
- ✦ популяризація результатів праці працівників, що отримали визнання;
- ✦ застосування різних форм визнання досягнень;
- ✦ схвальне відношення до високих результатів праці робітників;
- ✦ забезпечення підвищення трудової активності співробітників.

Завдяки мотивації керівництво підприємства може досягти максимальних результатів праці на основі уявлення про особливості їхнього поведіння.

Структури мотиваційного механізму інноваційної діяльності на підприємствах різноманітні залежно від умов і характеру виконуваних робіт. Система стимулювання на підприємстві формується за такими ознаками: прийнята концепція мотивації учасників, способи винагороди, форма стимулювання праці та види використовуваних оцінок його результатів.

Для ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників підприємств необхідний комплексний підхід до проблеми економічного стимулювання їхньої творчої діяльності та процесу використання їхніх ідей.

Сучасна теорія менеджменту неоднозначно трактує поняття «стимул» і «стимулювання». З одного боку, вона підтверджує, що спрямованість мотиваційного поведіння стимулюється поставленими цілями, тобто останні розглядаються як стимул активного здійснення цілеспрямованої діяльності, з іншого, – стимул у мотиваційному механізмі визначається як результат, на який спрямовані спонукальні мотиви діяльності робітника, а оцінка досягнення цього результату відчувається через одержувану винагороду [1 – 11].

Винагорода, як складовий елемент мотиваційного механізму, як матеріальне або морально-психологічне втілення оцінки результатів роботи колективу (робітника), завершує цикл усього процесу мотивації праці та є втіленням задоволення матеріальних або моральних потреб.

Особиста матеріальна зацікавленість працівника в створенні, швидкому впровадженні й ефективному використанні інновацій є важливим чинником підвищення ефектив-

ності виробництва. Існуючі методи преміювання не завжди пов'язані з реальним впровадженням інновацій, і величина заохочень складає нижню частку очікуваного ефекту.

Відмінність стимулів від мотивів полягає в тому, що стимули характеризують визначені блага, а мотиви – прагнення людини отримати їх.

У загальному вигляді *стимулювання* – це процес зовнішнього впливу на людину з метою спонукання її до конкретних дій або процес, спрямований на усвідомлення пробудження в ній певних мотивів і цілеспрямованих дій [3].

Стимулювання – вплив не на особистість як таку, а на зовнішні обставини за допомогою благ – стимулів, що спонукують працівника до визначеного поведіння [7].

За допомогою стимулювання, з одного боку, створюються сприятливі умови для задоволення потреб працівника, а з іншого, – забезпечується трудове поведіння, необхідне для успішного функціонування підприємства.

Відмінність стимулювання від мотивування полягає в тому, що стимулювання виступає засобом, за допомогою якого можна здійснити мотивування.

Щоб вирішити задачу стимулювання науково-технічної праці керівникам підприємств, необхідно здійснювати такі заходи:

- 1) максимально використовувати матеріальні та моральні стимули, створювати взаємодоповнюючу систему стимулювання праці в інноваційному процесі;
- 2) застосовувати організаційні та психологічні стимули;
- 3) зробити так, щоб стимулювання праці робітників інноваційної сфери носило не тимчасовий, а постійний характер;
- 4) задовольняти потреби вчених та інженерів, створювати сприятливі умови, в яких найбільшою мірою розкривався б їхній творчий потенціал.

У процесі мотивації працівників стимулювання виконує такі функції: економічну, соціальну, соціально-психологічну, морально-виховну.

Розрізняють дві принципові концепції мотивації: змістовну і процесуальну, розглянуту багатьма вченими-економістами (*табл. 2*) [1 – 11].

Процес мотивації охоплює такі послідовні стадії:

1. Виникнення потреби.
2. Пошук шляхів усунення потреби.
3. Визначення цілей (напрямку) дії.
4. Здійснення дії.
5. Одержання винагороди за виконані дії.
6. Задоволення потреби [3].

Сильний прояв потреби мотивує її задоволення. Отже, виявлення таких потреб і створення умов, за яких людина може їх задовольнити, одночасно виконуючи поставлені перед ним завдання, будуть мотивувати підвищення ефективності інновацій.

У робочій обстановці основні потреби зводяться до такого: винагорода; задоволення роботою; відповідальність; гарні умови праці; статус на підприємстві. Створення можливості задовольнити потреби працівника за допомогою трудової діяльності формують спонукання як мотиви активної участі в цілеспрямованій трудовій діяльності.

*Спонукування* – це прагнення працівника до трудової діяльності для задоволення своїх потреб за умови одержання винагороди. Винагорода є елементом мотиваційного механізму, вона завершує цикл усього процесу мотивації праці і втілює в собі задоволення матеріальних або моральних потреб.

Класичні та сучасні концепції мотивації погоджуються із переконанням, що зміст спонукальних мотивів до творчості у виробничій діяльності в умовах сучасного виробництва не може бути зведено тільки до задоволення прагматичних інтересів робітників.

У процесі інноваційної діяльності зростає роль нематеріальних стимулів. Пов'язано це з тим, що для здійснення інноваційної діяльності важливим є висока кваліфікація, досвід, зацікавленість в одержанні результатів. Чим більше інтелектуальних функцій і творчих задач у роботі, вище кваліфікація роботи, тим вагомішими для стимулювання творчої активності стають нематеріальні стимули.

Фактори, що впливають на трудову активність працівників, зайнятих новаторством:

Таблиця 1

Визначення поняття «мотивація»

Визначення	Автор	Джерело
«Мотивація – це процес свідомого вибору людиною того або іншого типу поведіння, обумовленого комплексним впливом зовнішніх (стимули) і внутрішніх (мотиви) факторів.»	А. Я. Кібанов	[2]
«Мотивація – стан особистості, що визначає ступінь активності і спрямованості дій людини в конкретній ситуації.»	Е. А. Уткін	[10]
«Мотивація – це не тільки сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукують людину до діяльності, але і задають межі та форми цієї діяльності, додають їй спрямованість, орієнтовану на досягнення цілей.»	І. Тимошенко, А. Соснін	[9]
«Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукують людину до діяльності, визначають поведінку, форми діяльності, надають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення особистих цілей і цілей організації.»	А. М. Колот	[3]
«Мотивація – це процес спонукання працівника до діяльності для досягнення цілей організації.»	І. В. Мішурова, П. В. Кутелев	[6]
«Мотивація – це процес спонукання себе й інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації.»	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури	[5]
«Мотивація – структура, система мотивів діяльності і поведіння суб'єкта.»	В. А. Співак	[8]

## Основні теорії мотивації

Теорія	Назва	Автор	Теоретична основа
Змістовні теорії	5-рівнева ієрархія потреб	А. Маслоу	Аналізують фактори, що впливають на поведінку людини і його трудову активність. В основі змістовних теорій знаходиться аналіз потреб людини і їхніх впливів на мотивацію трудової діяльності. Теорії описують структури потреб, їхній зміст, ієрархії, пріоритети
	3-рівнева ієрархія (ERG)	К. Альдерфер	
	2-х факторів: гігієнічних і мотиваційних	Ф. Герцберг	
	Придбаних потреб: досягнення, участь, влада	Д. Мак-Клелланда	
Процесуальні теорії	Теорія очікування	В. Врум	Аналізують, як людина розподіляє зусилля для досягнення визначених цілей і як обирає конкретний вид поведінки. Процесуальні теорії не заперечують вплив потреб на поведінку людей. Ці теорії описують, пояснюють і аналізують процеси імпульсу, напрямку, підтримки, припинення даного поведінки
	Теорія підкріплення (посилення мотивації)	Б. Скіннер	
	Теорія системи цілей	Е. Локк	
	Теорія справедливості	С. Адамс	
	Модель Портера – Лоулера	Л. Портер, Е. Лоулер	

- ✦ статус;
- ✦ висока заробітна плата;
- ✦ надбавки і доплати до заробітної плати;
- ✦ можливість службового зростання;
- ✦ можливість розвитку здібностей і підвищення кваліфікації;
- ✦ свобода вибору тематики роботи;
- ✦ ефективне планування роботи;
- ✦ цікава робота під керівництвом відомого фахівця;
- ✦ гарна лабораторія, майстерня, кабінет, устаткування;
- ✦ відсутність навантаження, не пов'язаного з основною роботою;
- ✦ зручна система відпусток;
- ✦ відношення до отриманих результатів фахівців інших організацій;
- ✦ спорт і суспільні заходи.

Мотиваційними факторами, що впливають на нововведення, є: особисті потреби, інтереси і прагнення працівників; характер і зміст праці; творча робота і взаємопорозуміння; відносини між ініціаторами, організаторами впровадження нововведення, керівниками і персоналом.

На інноваційний клімат підприємств впливають різні фактори, зокрема масштаби інноваційної діяльності в галузі, попередній досвід підприємства, відношення до інновацій на рівні вищого керівництва підприємства. Однією з типових реакцій на нововведення є опір змінам.

Фактори, що виступають причиною відмови від нововведень:

- ✦ опір новим ідеям;
- ✦ відсутність мотивації та стимулювання;
- ✦ відсутність ринкового попиту або потреби;
- ✦ потенціал не був усвідомлений керівниками підприємства;
- ✦ недостатня розробка деяких суміжних технологій;
- ✦ обмеженість матеріальних, трудових і фінансових ресурсів;
- ✦ недостатність інформаційної підтримки;
- ✦ слабка кооперація або слабка комунікація;
- ✦ інші фактори.

Для ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників підприємств необхідний комплексний підхід до проблеми економічного стимулювання їхньої творчої діяльності та процесу використання їхніх ідей.

## ВИСНОВКИ

В умовах ринку визначним фактором конкурентоспроможності підприємства стає ефективне управління як основний елемент інноваційної культури і, відповідно, підготовлений персонал. Постановка цілей і задач інноваційного розвитку підприємства, залучення працівників підприємства до реалізації цих цілей прямо залежить від ефективності мотиваційного механізму, створеного на підприємстві, який багато в чому обумовлений сформульованою на підприємстві концепцією управління інноваційною діяльністю.

У ході аналізу сучасних наукових підходів до мотивації персоналу визначено, що управління мотивацією – це цілеспрямований вплив на працівників підприємства з метою вирішення завдань і досягнення цілей підприємства. Мотиваційними факторами, що впливають на нововведення, є: особисті потреби, інтереси і прагнення працівників; характер і зміст праці новаторів; творча робота і взаємопорозуміння; відносини між ініціаторами, організаторами впровадження нововведення, керівниками і персоналом. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. Большой экономический словарь. / Под ред. А. Н. Азриляна. – 7-е изд., доп. и перераб. – М.: Институт новой экономики, 2004. – 1376 с.
2. Кибанов А. Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанов, М. В. Ловчева. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 524 с.
3. Колот А. М. Мотивация персонала: подручник / А. М. Колот. – К.: КНЕУ, 2002. – 345 с.
4. Маслоу А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – С-Пб.: Питер, 2008. – 352 с.
5. Мескон М. Основы менеджмента / Пер. с англ. / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. – М.: Дело, 2000. – 704 с.
6. Мишурова И. В. Управление мотивацией персонала: учебно-практическое пособие / И. В. Мишурова, П. В. Кутелев. – М.: ИЦК «МарТ», 2003. – 224 с.
7. Сладкевич В. П. Мотивационный менеджмент / В. П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
8. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: учебное пособие / В. А. Спивак. – М.: Эксмо, 2010. – 320 с.
9. Тимошенко И. И. Мотивация личности и человеческих ресурсов: учеб. пособие / И. И. Тимошенко, А. С. Соснин. – К.: Изд-во Европейского ун-та, 2004. – 575 с.