УДК 331.101.3:330.341.1
DOI: 10.31673/2415-8089.2020.031014

Гудзь О.Є., д.е.н., професор
Чорний В.В. магістр
Державний університет телекомунікацій

МОТИВАЦІЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

Розкрито теоретичні основи мотивації та мотивації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства, методи та моделі мотивації інноваційної діяльності підприємства, надано пропозиції щодо напрямів розвитку мотивації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства, обґрунтовано заходи щодо розвитку мотивації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства.

***Ключові слова**: мотивація, мотивація інноваційної діяльності, методи оцінки мотивації, матеріальна і нематеріальна мотивація.*

Постановка проблеми. Сучасне конкурентне середовище ставить перед підприємством нові виклики, зумовлені необхідністю виявлення додаткових джерел підвищення ефективності діяльності і збільшення прибутковості підприємства, що можливо лише за допомогою інновацій. Одним з таких джерел є зростання креативності, компетентності та продуктивності праці, що неможливо без дієвої мотивації працівників. Вочевидь, що ефективне використання мотиваційних механізмів є найважливішим чинником підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства та нарощення його конкурентних переваг. Вищеозначене підтверджує актуальність даної розвідки, її цінність та важливість..

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розробці і використанню мотивації в системі управління інноваційної діяльності підприємства приділяється велика увага, так варто згадати праці: Д.Богині, Є.Бойка, С. Вовканича, О. Гудзь, О. Гусєвої, М.Долішнього, В.Євдокименка, І. Зеліско, Н. Євтушенко, Л. Лазоренко, А.Сміта, Ф.Тейлора, Е.Мейо, А.Маслоу, В.Врума, Л.Портера, Е.Лоулера, Ф.Герцберга, Д.МакКлеланда, П. Перерви, П. Стецюка та інших. Разом з тим, особливості мотивації інноваційної діяльності підприємства в нових кризових умовах потребують подальшого поглибленого дослідження.

Метою статті є розкриття теоретичних основ мотивації та мотивації в системі інноваційної діяльності підприємства, методи та моделі мотивації інноваційної діяльності підприємства, обґрунтування пропозицій щодо напрямів розвитку мотивації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства та розробка відповідних заходів.

Виклад основного матеріалу. Процес мотивації складний і неоднозначний. Існує багато різних концепцій мотивації, які намагаються дати пояснення цьому явищу. Ще в законах вавилонського царя Хаммурапі (XVIII ст. д. о н. е) визначені правила оплати працівників натуральним продуктом та сріблом. Основоположником мотиваційних концепцій вважають А. Сміт, який доводив, що людину до роботи слід примушувати і її роботу необхідно постійно контролювати. Вперше поняття „мотивація” у науковий вжиток увів Артур Шопенгауер у статті „Чотири принципи достатньої причини”, після чого його почали застосовувати для пояснення причин поведінки людей. Серед методів мотивації, виділяли метод „батога і пряника”. При цьому, батогом був страх, голод, тілесне покарання, а пряником – певна матеріальна винагорода. „Мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії та вчинки суб’єкта, на відміну від стимулу, який більше

© Гудзь О.Є., Чорний В.В., 2020

асоціюється з втручанням зовнішніх сил (чинників) у вибір суб'єктом управління певного типу поведінки" [2, с.161].

„Мотивація – це процес впливу (система дій) на індивіда з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів" [3, с.288]. Під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Фактично, мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і робота керівників саме полягає у тому, щоб направити мотивацію на досягнення визначеної мети. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу. Розробка і практичне використання ефективних мотиваційних важелів на підприємствах дозволяють залучати нових висококваліфікованих фахівців, здатних дієво налагоджувати роботу.

К. Нетудихати [4] обгрунтовував, що „механізм мотивації інноваційної діяльності формує відносини між суб'єктами інноваційного процесу, які прагнуть реалізувати поставлені цілі в процесі створення і розповсюдження нововведень. У цьому механізмі стимули мають виконувати функцію заохочення мотиваційних процесів шляхом винагороди за створення та впровадження новацій, впровадження гнучких режимів праці для визначених категорій працівників тощо, гармонійно сполучаючи методи стимулюючих впливів та мотиваційного керування". „Мотиваційний механізм інноваційної діяльності – система зі зворотнім зв'язком, яка охоплює сукупність стимулів, що формують у персоналу організації мотиваційні преференції щодо використання інновацій як основного засобу здобуття організацією конкурентних переваг" [2, с.162].

Ключовими компонентами системи мотивації є мотивація інноваційної поведінки, яка забезпечується шляхом: матеріальної мотивації; соціальної підтримки працівників; формування у працівників впевненості в успіху; чіткого викладення цілей інновацій; переконаності працівників у необхідності інновацій; створення умов для підвищення професійного рівня працівників; інформаційної відкритості, що включає обговорення стратегії інновацій і повний доступ до інформації про хід інноваційних перетворень; чіткого визначення перспектив інноваційного розвитку підприємства та кар'єрного росту працівника; розробки плану інноваційних перетворень, що передбачає певний адаптаційний період; спрощення ієрархічної структури управління, зниження рівня бюрократизації.

Як слушно стверджує І. Яненкова [5], для інноваційної діяльності більше значення має внутрішня мотивація працівників.

Мотивацію в системі управління інноваційною діяльністю, можна представити як процес у вигляді наступних послідовних етапів: виникнення потреби (усвідомлення відсутності чого-небудь, що спонукає до дії); пошук шляхів забезпечення потреби, яку можна задовольнити, пригнітити чи просто не помічати; визначення мети та завдань (визначається, що саме і якими засобами необхідно зробити, щоб забезпечити потребу, тобто з'ясовується, що необхідно отримати для усунення потреби); реалізація заходів (витрачаються зусилля для здійснення дій, які дадуть можливість придбати те необхідне, що потрібне для усунення потреби); отримання винагороди за реалізацію дії (оцінюється, наскільки виконані заходи забезпечили бажаний результат; ліквідація потреби (припиняється діяльність до періоду виникнення нової потреби та відбувається пошук нових можливостей та альтернатив [1 – 5].

„Мотиваційний процес буде ефективним, якщо віддача від отриманих результатів буде перевищувати витрати на його здійснення" [2, с.162].

„На початку XX ст. американський інженер Ф. Тейлор запропонував мотиваційну концепцію, що ґрунтується на стимулюванні зростання продуктивності персоналу підвищеними виплатами при досягненні робітниками високих норм виробітку" [3].

Вважається [1–5], що результативна мотивація в системі управління інноваційною діяльністю має включати наступні складові: система оплати праці (основна, додаткова заробітна плата, компенсаційні та заохочувальні виплати), яка залежить від вкладу

працівника, підрозділу, де він працює, і від підсумкового результату діяльності підприємства; соціальні гарантії, до яких належать оплата листків непрацездатності; гарантія зайнятості; програми страхування; фінансове консультування; надання пільг, які включають будівництво житла, безпроцентні позики на особисті потреби, путівки до баз відпочинку, сімейні грошові допомоги, дотації на транспортні витрати; участь працівників у власності підприємства (надання акцій за пільговими цінами – опціон); участь працівників в управлінні підприємством (надання їм права голосу при вирішенні низки проблем, делегування повноважень, консультування з працівниками; участь працівників у розподілі прибутку підприємства; ротація персоналу, яка забезпечує працівникові просування по службі, професіональне та кар'єрне зростання, збагачення змістом праці; покращення умов праці; особисте та публічне визнання; формування і розвиток моральних якостей особистості і морального клімату у колективі.

Для ефективності мотивації в системі управління інноваційною діяльністю необхідно [3]: чітко усвідомити модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування; виявити чинники, які впливають на мотивацію; з'ясувати набір потреб, що ініціюють рух до здійснення мети і умови, при яких потреби можуть бути задоволені; знати, що мотивація не самоціль, а спосіб задоволення, зростаюча її доза може призвести до самозадоволення та інерції.

Активно діяти можна тільки тоді, коли ми впевнені, що вибрана тактика забезпечить досягнення бажаної мети.

Існують три основні підходи до вибору мотиваційної стратегії в системі управління інноваційною діяльністю необхідно.

Стимули і покарання: люди працюють за винагороди — тим, хто добре працює, платять добре, а тим, хто працює ще краще, платять ще більше. Тих, хто не працює якісно – карають.

Мотивування через саму роботу: дайте людині цікаву роботу, яка приносить їй задоволення і якість виконання буде високою.

Систематичний зв'язок з менеджером: визначайте цілі з підлеглими і дайте позитивну оцінку, коли вони діють правильно та негативну, коли помиляються.

Мотиваційна стратегія в системі управління інноваційною діяльністю необхідно яку обирає підприємство, має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Мотивація в системі управління інноваційною діяльністю необхідно здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міра нагороди і стимулів; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних чинників.

Керівник при розробці мотиваційної стратегії в системі управління інноваційною діяльністю, має розв'язувати дві проблеми: знизити рівень незадоволеності персоналу, удосконалювати регулятори мотивації; збільшити рівень задоволеності, посилити основні мотиватори, які реально підвищать трудову активність працівників.

Засоби мотивації в системі управління інноваційною діяльністю об'єднуються в п'ять відносно самостійних напрямів: матеріальне стимулювання, поліпшення якості робочої сили, вдосконалення організації праці, залучення персоналу в процесі управління і нематеріальне стимулювання.

Таким чином, творча діяльність є первинною складовою інноваційної діяльності, мотивація персоналу в цьому напрямку залежить більшою мірою від соціально-психологічних методів стимулювання, ніж від фінансово-матеріальних. Потрібно проводити якісну кадрову політику та проводити інформаційну підтримку інноваційної діяльності в головних напрямках діяльності підприємства, при цьому брати до уваги інтереси працівників, які не співпадають з цими напрямками. Оптимальною системою винагороди, яка стимулює розвиток інноваційної діяльності, є бально-преміальна система оплати праці. Цікаво, що мотивація працівників в системі управління інноваційною діяльністю може зменшуватися через очікування конкуренції з організацією за право власності на винаходи та

наукові розробки.

Висновки. Таким чином, у статті розкрито теоретичні основи мотивації та мотивації в системі інноваційної діяльності підприємства, методи та моделі мотивації інноваційної діяльності підприємства, надано пропозиції щодо напрямів розвитку мотивації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства, обґрунтовано заходи щодо розвитку мотивації в системі управління інноваційною діяльністю підприємства. Зокрема, зазначено, що під мотивацією розуміють сили, що існують усередині чи поза людиною, що збуджують у ній ентузіазм і завзятість у виконанні визначених дій. Фактично, мотивація працівників впливає на їхню продуктивність, і робота керівників саме полягає у тому, щоб направити мотивацію на досягнення визначеної мети. Вивчення мотивації дозволяє зрозуміти, що змушує людей працювати, що впливає на вибір ними способу дії і чому вони дотримуються його протягом деякого часу. Розробка і практичне використання ефективних мотиваційних важелів на підприємствах дозволяють залучати нових висококваліфікованих фахівців, здатних дієво налагоджувати роботу. Мотиваційна стратегія в системі управління інноваційною діяльністю необхідно яку обирає підприємство, має ґрунтуватись на аналізі ситуації і бажаному стилі взаємодії керівників з підлеглими. Мотивація в системі управління інноваційною діяльністю необхідно здійснюється з використанням таких методів: використання грошей як міра нагороди і стимулів; застосування покарань; розвиток співучасті; мотивація через роботу; винагороди і визнання досягнень; залучення людей до управління; заохочення і винагороди групової роботи, обмеження лімітування негативних чинників.

Список використаної літератури

1. Гудзь О.Є. Стратегічне управління інноваційним розвитком підприємства: навчальний посібник. Львів: Ліга-Прес, 2017. 166 с.
2. Дудар Т.Г. Інноваційний менеджмент: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 256 с.
3. Микитюк П. П. Інноваційна діяльність: навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 392 с.
4. Нетудихата К. Л. Відкриті інновації – та державна політика на сучасному етапі розвитку економіки. *Наукові праці*. 2017. №.284 (296). С. 30–36.
5. Яненкова І. Г. Інноваційна діяльність промислових підприємств України: Стан та перспективи розвитку. *Наукові праці.* 2016. №273(285). С. 89–94

REFERENCES

1. Gudz O.Ie. (2017) Stratehichne upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstva. [Strategic management of innovative development of the enterprise]. Lviv: Liha-Pres.
2. Dudar T.H. (2009) Innovatsiinyi menedzhment [Innovation management]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
3. Mykytiuk P. P. (2009) Innovatsiina diialnist: navch. posib [Innovative activity]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury.
4. Netudykhata K. L. (2017) Vidkryti innovatsii – ta derzhavna polityka na suchasnomu etapi rozvytku ekonomiky [Open innovations - and public policy at the present stage of economic development]. *Naukovi pratsi.* (296 (284), 30–36.
5. Yanenkova I. H. (2016) Innovatsiina diialnist promyslovykh pidpryiemstv Ukrainy : Stan ta perspektyvy rozvytku [Innovative activity of industrial enterprises of Ukraine: Status and prospects of development]. *Naukovi pratsi*. (285(273)), 89–94.

ГУДЗЬ ЕЛЕНА ЕВГЕНЬЕВНА, ЧЕРНЫЙ ВЛАДИСЛАВ ВОЛОДИМИРОВИЧ. МОТИВАЦИЯ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. *Раскрыты теоретические основы мотивации и мотивации в системе*

инновационной деятельности предприятия, методы и модели мотивации инновационной деятельности предприятия, даны предложения по направлениям развития мотивации в системе управления инновационной деятельностью предприятия, обоснованы мероприятия по развитию мотивации в системе управления инновационной деятельностью предприятия.

Ключевые слова: *мотивация, мотивация инновационной деятельности, методы оценки мотивации, материальная и нематериальная мотивация.*

GUDZ OLENA., CHORNYY VLADISLAV. MOTIVATION IN THE SYSTEM OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ACTIVITY OF THE ENTERPRISE*. Abstract. Theoretical bases of motivation and motivation in the system of innovative activity of the enterprise, methods and models of motivation of innovative activity of the enterprise are opened, offers concerning directions of development of motivation in the management system of innovative activity of the enterprise are given.*

Key words: *motivation, motivation of innovative activity, methods of assessment of motivation, material and intangible motivation.*