

УДК 331.1.001.76

## МЕТОДИ МОТИВАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ ЖИТТЄВОГО ЦИКЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

### METHODS OF MOTIVATION OF THE STAFF INNOVATIVE ACTIVITY AT DIFFERENT STAGES OF THE LIFE CYCLE OF THE ORGANIZATION

Узун М.В.

аспірант кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування,  
Приазовський державний технічний університет

*Статтю присвячено виявленню напрямів інноваційної діяльності залежно від стадії життєвого циклу організації. Висвітлено принципи формування механізму мотивації. Для кожної стадії надано сукупність критеріїв, що визначають ефективність управління інноваційною діяльністю персоналу, та рекомендовані методи мотивації.*

**Ключові слова:** мотивація, життєвий цикл організації, інноваційна діяльність, методи мотивації, ефективність.

*Статья посвящена выявлению направлений инновационной деятельности в зависимости от стадии жизненного цикла организации. Освещены принципы формирования механизма мотивации. Для каждой стадии предложена совокупность критериев, определяющих эффективность управления инновационной деятельностью персонала, и рекомендованы методы мотивации.*

**Ключевые слова:** мотивация, жизненный цикл организации, инновационная деятельность, методы мотивации, эффективность.

*The article is devoted to identify directions of innovative activity, depending on the stage of the life cycle of the organization. In the article the principles of formation of motivation mechanism are explained, proposed a set of criteria for each stage that determine the efficiency of management of innovative activity of the personnel and recommended methods of motivation.*

**Keywords:** motivation, life cycle of the organization, innovative activity, methods of motivation, efficiency.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Впровадження інновації та модернізація виробництва є одним з основних способів вирішення економічних, соціальних та екологічних проблем. Необхідність інноваційного розвитку особливо очевидна на тлі ключових викликів, які стоять сьогодні перед народним господарством. Зміна умов функціонування, зростання конкуренції, розвиток транснаціональних корпорацій, сировинна залежність економіки – усе це, безумовно, означає, що стимулювання інновацій є сьогодні одним із ключових завдань управління персоналом. Проблема створення системи мотивації інноваційної діяльності є однією з першочергових для більшості господарюючих суб'єктів. Наявність в організації механізмів спонукання до ефективної праці сприяє вирішенню виникаючих протиріч між працівником і роботодавцем, допомагає стабілізації балансу інтересів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання цієї проблеми і на які спирається автор. Розвиток організації

за стадіями життєвого циклу досліджувалася багатьма вченими. Так, Л. Грейнер [1] запропонував концепцію еволюційного розвитку підприємства, яка досі залишається дуже популярною як серед теоретиків, так і серед практиків. І. Адізес припустив, що динаміка розвитку підприємства, подібно до функціонування більшості фізичних, біологічних і соціальних систем, носить циклічний характер [2]. Т. Базарова та Б. Ерьомін сформулювали визначення стадії розвитку підприємства [3]. Є. Ємельянова і С. Поварніцина розглядають життєвий шлях підприємства в бізнесі із соціокультурної точки зору [4]. В. Чумак структурує показники ефективності діяльності персоналу залежно від стадії [5]. Теорії мотивації, які лягли в основу утворення різних видів мотивації співробітників, розроблялися Ф. Герцбергом, Ф. Тейлором, А. Маслоу та ін. Потреби і способи мотивування працівників до виконання певних дій або поведінки розглянуті в роботах О. Дячун, А. Єгоршина, А. Калини, А. Колота, М. Мескона, Н. Чухрай, В. Шинкаренка та інших науковців. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень у зазначеній сфері, деякі

питання, пов'язані із визначенням методів мотивації інноваційної діяльності персоналу, залишаються невирішеними.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є класифікація методів мотивації інноваційної діяльності персоналу та рекомендації їх застосування залежно від етапу життєвого циклу організації.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Інноваційна діяльність є складним, націленим у майбутнє і затратним видом діяльності з недостатньо передбачуваним результатом для будь-якого господарюючого суб'єкта. Необхідний потужний мотив, який дасть змогу керівникам підприємств самостійно прийти до розуміння необхідності розвитку інноваційного потенціалу та його ефективного використання.

Дослідження робіт провідних фахівців у галузі менеджменту дало змогу надати загальні функції управління активізацією інноваційної діяльності [3; 6; 10]:

- організація робіт по активізації інноваційної діяльності: передбачає створення чіткого структурованого дерева завдань і робіт організаційного характеру, їх ієрархічного вертикального і паралельного горизонтального розподілу для досягнення цілей і виконання позначених планів у встановлені терміни в області активізації інноваційної діяльності підприємства;

- мотивація: забезпечує активізацію трудової діяльності працівників відповідно до розподілених функцій, планів та вимог. Мотивація включає: зовнішнє стимулювання (матеріальне і моральне), психологічне стимулювання (створення необхідних умов для зацікавленості працівників у досягненні високих результатів праці, потреби у трудовій активності, задоволення від трудової діяльності). Мотивацію слід розглядати як одну з найважливіших функцій управління, яка, головним чином, забезпечує досягнення цілей діяльності підприємства в області активізації інноваційної діяльності;

- виконання робіт з активізації інноваційної діяльності: передбачає виконання співробітниками всіх завдань і здійснення всіх необхідних робіт з активізації інноваційної діяльності;

- контроль над активізацією інноваційної діяльності: містить кілька елементів: відстеження запланованих цілей, завдань, заходів щодо підвищення інноваційної активності; визначення досягнутих результатів у цій області за певний період часу; порівняння планів із фактичними досягненнями; впровадження коригувальних заходів і здійснення дій щодо ліквідації виявлених відхилень від поставлених планів. Ця функція забезпечує зворотний зв'язок, повинна бути об'єктивною основою для ефективного втручання менеджерів у процес активізації інноваційної діяльності підприємства;

- аналіз активізації інноваційної діяльності: дає змогу вести моніторинг процесу активізації

інноваційної діяльності і за допомогою зворотного зв'язку вживати своєчасних коригуючих заходів, а також усувати виникаючі недоліки.

Таким чином, аналіз загальних принципів і функцій управлінського циклу як принципів управління активізацією інноваційної діяльності дає змогу зробити висновок, що сукупність управлінських дій щодо інноваційної діяльності підприємства призводить до отримання підприємством конкурентних переваг у варіативних станах зовнішнього і внутрішнього середовища організації, що, своєю чергою, і призводить до забезпечення його конкурентоспроможності.

Отже, мотивація є одним із необхідних елементів активізації інноваційної діяльності організації. До основних принципів формування механізму мотивації можна віднести такі: використання комплексу одночасно впливаючих на людину в процесі праці стимулів; відповідність застосовуваних стимулів особливостям мотиваційної структури працівників організації; стійкість як мотивів, так і стимулів; здатність мотивів і стимулів до змін; здатність гнучко й оперативно знімати протиріччя між мотивами, а також між мотивами і стимулами; єдність цілей організації і цілей працівників. Одним з основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника залежно від тих цілей, які ставить керівництво організації перед персоналом [5].

Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якому зараз знаходиться організація. Концепції життєвих циклів, які представлені у формі моделей – одні з наймогутніших і найчастіше використовуваних в реальному житті методичних підходів для розкриття сутності процесів і явищ, що аналізуються. Ці моделі здатні дати системне уявлення про організаційні проблеми і відносини. По-перше, вони дають змогу прогнозувати розвиток подій і виникнення критичних ситуацій, а отже, підготуватися до них належним чином. По-друге, ці моделі детально описують те, що відбувається всередині підприємства, тим самим виявляючи закономірні природні явища і відхилення, що допомагає менеджеру зосередитися на вирішенні реальних проблем.

Дослідження довело, що більшість морських портів України підпадає під цикл «внутрішнє підприємництво», для якого характерні широке делегування повноважень, децентралізація влади, внутрішні підприємницькі ініціативи працівників і підрозділів, які регулюються детально розробленою політикою і стратегією підприємства. Для підтримки конкурентоспроможності, стабілізації роботи, розширення ринку збуту керівництву портів бажано заподіяти заходів, які переведуть їх до іншого циклу – управління інноваційною діяльністю. На основі вивчення існуючої практики діяльності морських портів України, проведеного експертного опитування, а також систематизації існуючих у роботах низки

українських та зарубіжних учених визначення життєвого циклу організації було проведено зіставлення стадій життєвого циклу та потреб в області інноваційної діяльності, що надало можливість виокремити основні напрями (табл. 1).

Аналіз довів, що основними стадіями розвитку організації, які потребують надмірної уваги до інноваційної діяльності, є етапи зростання та зрілості. Сьогоднішній етап розвитку інноваційної діяльності потребує від господарюючих суб'єктів у цій області перегляду стадій, на яких починаються процеси навчання, стимулювання та мотивування персоналу. Здійснення цих процесів потребує стратегічного бачення перспектив розвитку підприємства, тому виникає потреба початку впровадження дій у цих напрямках на стадії створення організації та рекомендується проводити безпосередньо у взаємодії з навчальними закладами, будуючись на принципах виробничих відносин внутрішньогосподарського механізму.

Нині існує проблема правильного й ефективного мотивування співробітників. Деякі підприємці вважають, що єдиним стимулом для підлеглого може бути заробітна плата, водночас існує безліч аспектів, які необхідно врахувати під час мотивування співробітника. У правильній мотивації існує кілька переваг: підлеглі будуть виконувати роботу більш згуртованіше й якісніше, також можна зменшити термін виконання роботи, що нині є значущим складником. Більш того, співробітник буде відчувати себе єдиним цілим з організацією, як наслідок, зменшиться плинність кадрів, що призведе до ефективної роботи організації, збільшення прибутку, а в подальшому і висунення господарюючого суб'єкта на новий рівень.

Методи мотивації праці аналогічні методам, використовуваним в управлінні персоналом взагалі. Серед них є спільні, що широко застосовуються в управлінні іншими об'єктами (виробництвом, народним господарством у цілому):

адміністративні, економічні, соціальні і велика кількість конкретних приватних методів. Управління персоналом, і зокрема мотивацією праці, має ґрунтуватися на принципах системного підходу та аналізу, що означає охоплення всього кадрового складу підприємства, ув'язку конкретних рішень у межах підсистеми з урахуванням впливу їх на всю систему в цілому, аналіз і прийняття рішень щодо персоналу з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в усій повноті взаємозв'язків [7]. До внутрішньої мотивації належать зміст і значимість роботи, зацікавленість та задоволеність трудовим процесом. Зовнішня мотивація охоплює три складові елементи: матеріальне стимулювання у вигляді заробітної плати, доплат, премій тощо; трудова мотивація, яка виражена, з одного боку, у підвищенні рівня відповідальності, самостійності при вирішенні виробничих завдань, розвитку комунікаційних зв'язків у колективі, вдосконаленні організації праці на робочому місці, а з іншого – у самовираженні та самореалізації працівника; статусна мотивація, яка характеризується суспільним визнанням виробничих заслуг працівника, бажанням мати професійний та моральний авторитет, бути неформальним лідером у колективі [8].

На основі досвіду провідних вітчизняних та закордонних організацій, праць учених [5–7] набули подальшого розвитку методи мотивації трудової діяльності, що дає можливість диференціації систем винагород для створення конкурентних переваг щодо залучення й ефективного використання фахівців (рис. 1). Вони мають базуватись на таких принципах, як: забезпечення взаємозв'язку між продуктивністю, рівнем оплати та якістю праці; зростання значимості непрямих форм стимулювання; поєднання результатів праці і систем винагород в єдине ціле для досягнення завдань інноваційного розвитку.

Для кожної стадії виділено сукупність критеріїв, що визначають ефективність управління

Таблиця 1

Цілі і характеристики по етапах життєвого циклу організації

Етап ЖЦО	Головна мета	Керівництво	Характеристика етапу	Напрямок інноваційної діяльності
Створення	Виживання	Єдиноначальність	Вихід на ринок	Розробка товару, підготовка виробництва, реклама, пропаганда
Зростання	Прибуток і зростання	Єдиноначальність	Закріплення і захоплення ринку, підвищення оплати праці, надання пільг	Зростання обсягу продажів, вихід на нові сегменти, розширення номенклатури та асортименту, реклама, пропаганда
Зрілість	Зростання прибутку	Делегування повноважень	Розподіл і кооперація праці, преміювання	Стимулювання продажів, утримання частки ринку, виведення на ринок нових товарів, сервіс
Занепад	Збереження досягнутих результатів	Координація дій	Вільний режим роботи персоналу, участь в прибутках	Стимулювання продажів, утримання частки ринку, сервіс

персоналом та рекомендовані методи мотивації (табл. 2). Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дасть змогу керівнику відстежувати динаміку та якість роботи управління персоналом. Залежно від етапу життєвого циклу організації деякі показники можуть бути змінені (доповнені), або не використовуватися взагалі.

Керівникам організації для досягнення високої ефективності інноваційної діяльності необхідно виходити за загальноприйняті рамки мотивування своїх співробітників. Особливу увагу слід приділяти впровадженню нематеріальних методів мотивації, основними з яких є:

- похвала керівника. Публічна і особиста похвала начальства спонукає рухатися далі, прагнути до більшого. Саме через це на багатьох підприємствах досі використовуються дошки пошани, як фізичні, так і віртуальні;

- кар'єрний ріст. Кожен працівник знає: якщо він буде виконувати свою роботу більш якісно і швидко, його підвищать, що значно підніме його соціальний статус і гарантує подальший розвиток у професійній сфері;

- навчання за рахунок організації. Відмінний спосіб мотивації, якщо компанія запропонує своїм співробітникам пройти курси для підвищення кваліфікації за рахунок компанії;

- гарна атмосфера в колективі. Працівники набагато краще й якісніше виконують свою роботу, якщо вони знаходяться в теплому, дружньому колективі. І навпаки, якщо атмосфера

далека від спокійної, це не може налаштувати на робочий настрій;

- імідж організації. Багато хто прагне працювати в організації, яку всі знають і її послуги або товари користуються великим попитом, адже це престижно. Тут слід урахувувати її престиж не тільки на ринку, але й як роботодавця;

- спортивні та культурні заходи. Виїзди на природу, спільні походи на концерти, театр, заняття спортом – усе це відмінна мотивація, що робить атмосферу в колективі теплішою і приємною. Співробітники повинні добре відпочивати, тільки тоді вони зможуть добре працювати [3; 7; 9].

Фахівці з управління персоналом на сучасному етапі рекомендують активно використовувати нестандартні способи мотивації: установки з гарячими напоями, тренажерні зали, кімнати відпочинку, організацію дозвілля співробітників, нові назви посад та ін. Кожен керівник сам вибирає підходящі для себе матеріальні і нематеріальні сучасні методи мотивації персоналу організації, які будуть відповідати його бізнесу, допоможуть домогтися максимальної віддачі у співробітників.

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Інноваційна діяльність є складним, націленим у майбутнє і затратним видом діяльності з недостатньо передбачуваним результатом для будь-якого господарюючого суб'єкта. Мотивація є одним із необхідних елементів активізації інноваційної діяльності організації. Одним з

основних результатів функціонування механізму мотивації є регулювання мотиваційної структури працівника залежно від тих цілей, які ставить керівництво організації перед персоналом. Багато в чому цілі залежать від стадії життєвого циклу, на якому зараз знаходиться організація. Основними стадіями розвитку організації, які потребують надмірної уваги до інноваційної діяльності, є етапи зростання та зрілості. Кожному етапу характерні певні напрями інноваційної діяльності, які є першочерговими під час розробки стратегічних планів. Для кожної стадії надано сукупність критеріїв, що визначають ефективність управління персоналом, та рекомендовані методи мотивації. Єдиний перелік показників, розроблений для всієї організації, дасть змогу керівнику відстежувати динаміку та якість роботи управління персоналом. Керівникам організації особливо увагу слід приділяти впровадженню нематеріальних та нестандартних методів мотивації, розробляти свою методику мотивації всередині організації, адаптовану під етап життєвого циклу, що сприятиме досягненню високої ефективності інноваційної діяльності.



Рис. 1. Класифікація методів мотивації персоналу в організації

Таблиця 2

**Показники ефективності управління персоналом на різних етапах життєвого циклу [5]**

Етап ЖЦО	Критерії (показники) ефективності	Методи мотивації
Створення	Середньооблікова чисельність персоналу	<i>Нематеріальні:</i> цікава робота, перспективи та кар'єра <i>Матеріальні:</i> зарплата, програми соціального захисту
	Кількісна і якісна укомплектованість	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Коефіцієнт використання планового фонду робочого часу	
	Коефіцієнт закріплення персоналу	
Зростання	Продуктивність праці	<i>Нематеріальні:</i> похвала керівника, визнання, атмосфера в колективі <i>Матеріальні:</i> додаткові та преміальні виплати
	Розмір реальної і номінальної заробітної плати	
	Частка витрат на персонал в обсязі реалізації	
	Частка бракованої продукції (робіт неналежної якості)	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Використання абсентеїзму і виробничого травматизму	
	Частка атестованих робочих місць	
	Коефіцієнти механізації і автоматизації виробництва	
	Ступінь задоволеності працею	
Рівень соціальної напруженості і конфліктності		
Зрілість	Продуктивність праці	<i>Нематеріальні:</i> мотивація зірок, навчання за рахунок організації, спортивні та культурні заходи <i>Матеріальні:</i> додаткові та преміальні виплати
	Коефіцієнт кваліфікації працівників	
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Частка працівників, які беруть участь у власності	
	Число раціоналізаторських пропозицій на одного працівника	
Занепад	Продуктивність праці	<i>Нематеріальні:</i> довіра, лояльність, імідж організації <i>Матеріальні:</i> додаткові та преміальні виплати, додаткові пільги
	Коефіцієнт плинності кадрів	
	Середньооблікова чисельність персоналу	

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Greiner L. E. Evolution and Revolution as Organizations Grow / L. E. Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – № 1 (July-August). – P. 37–46.
2. Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
3. Управление персоналом : [учебник для вузов] / Под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина ; 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 560 с.
4. Емельянов Е.Н. Психология бизнеса / Е.Н. Емельянов, С.Е. Поварницына. – М. : АРМАДА, 1998. – 511 с.
5. Чумак В.Г. Модели стимулирования экономической эффективности трудовой деятельности / В.Г. Чумак, О.А. Горбунова // Экономические науки. – 2009. – № 5(54). – С. 66–70.
6. Гончарова О.В. Общие положения активизации инновационной деятельности на промышленных предприятиях / О.В. Гончарова // Вопросы экономических наук. – 2008. – № 4. – С. 37–38.
7. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала / С.А. Шапиро. – М. : ГроссМедиа, 2005. – 224 с.
8. Єлець О.П. Мотивація інноваційної діяльності персоналу / О.П. Єлець // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2016. – Вип. 2(02). – С. 78–83.
9. Гавловська Н.І. Мотивація персоналу у системі інвестиційного менеджменту / Н.І. Гавловська, Є.М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2010. – № 4. – С. 93–98.
10. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент : [підручник] / Т.О. Скрипко. – К. : Знання, 2011. – 423 с.