

Шипуліна Ю.С. Мотивація персоналу та інноваційна культура підприємства / О.В. Прокопенко., Ю.С. Шипуліна // Маркетинг: теорія і практика. Зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля. - 2014. - № 21. - С. 134-142

УДК 331.108.5:330.341.1

**Прокопенко О.В.,
Шипуліна Ю.С.,**
м. Суми

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ ТА ІННОВАЦІЙНА КУЛЬТУРА ПІДПРИЄМСТВА

У статті розроблено теоретико-методичні засади мотивації персоналу інноваційного підприємства (команди інноваційного проекту), виконана систематизація мотивуючих заходів за складовими елементами підсистем інноваційної культури підприємства. Розроблено алгоритм і процедури мотивації процесів паралельно-послідовного формування і розвитку інноваційної культури підприємства, що надає можливість цілеспрямовано і ефективно управляти процесом мотивації.

***Ключові слова:** мотивація персоналу, алгоритм мотивації, інноваційна діяльність, інноваційна культура підприємства, управління мотивацією.*

Постановка проблеми. Практика свідчить, що високий рівень інноваційної культури підприємства є одним з головних факторів успіху його інноваційної діяльності. Сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати бар'єри на шляху до активізації творчої діяльності колективу інноваційного підприємства (команди інноваційного проекту), а також його окремих працівників. Її формування і розвиток потребує, серед іншого, створення відповідної системи мотивації персоналу яка є однією зі складових інноваційної культури, поряд із організаційною і інтелектуально-кредивною складовими. Однак вітчизняні реалії свідчать як про нерозвиненість інноваційної культури більшості українських підприємств та установ, так і недостатню дієвість системи мотивації їх персоналу, як передумови забезпечення високого рівня інноваційно-сприятливого середовища їх діяльності. Таким чином актуалізується проблема забезпечення належного рівня (необхідного і достатнього) підсистеми мотивації інноваційної культури вітчизняних підприємств та установ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивації інноваційної

діяльності у країнах з перехідною економікою досліджувалися у роботах багатьох науковців. У них розкрито особливості мотиваційного механізму управління інноваційною діяльністю [4], висвітлено роль мотивації праці [15] та мотивації досягнення у активізації інноваційної активності персоналу організації [16]. Значної уваги приділено специфіці мотивації інтелектуальної креативної праці [9, 10, 11]. Обґрунтовано необхідність удосконалення існуючих підходів до мотивації персоналу сучасних підприємств [12]. Ці та аналогічні розробки (див. [2, 3, 11,16]) створюють передумови формування системи мотивації механізму управління інноваційною діяльністю і інноваційним розвитком підприємств. Слід зазначити, що методологічні та теоретико-методичні засади мотивації екологічно-орієнтованої інноваційної діяльності викладено у роботах Прокопенко О.В. [18, 19].

Проте наявні розробки практично не досліджують і не розкривають вплив заходів з мотивації персоналу підприємства на стан мотиваційної складової його інноваційної культури, а також інших її складових (організаційної і інтелектуально-креативної), що не дає змоги цілеспрямовано управляти процесами формування і підтримання її належного рівня, як однією з головних передумов забезпечення високої ефективності процесів створення і впровадження інновацій, переходу до стійкого інноваційного розвитку.

Метою статті є визначення характеру і ступеня впливу заходів мотивації персоналу підприємства на процеси формування його інноваційної культури, як головної передумови переходу до стійкого інноваційного розвитку, а також розроблення порядку і процедур мотивації розвитку інноваційної культури у цілому.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційна культура підприємства визначається [1] як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників (підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення тощо.

Вплив системи мотивації персоналу на розвиток інноваційної культури

підприємства доцільно аналізувати окремо за її складовими підсистемами [1]: організаційною, мотиваційною, інтелектуально-креативною. Співвідношення цих складових показано на рис. 1.

Як слідує з рис. 1, в основу формування інноваційної культури підприємства покладено її організаційну підсистему, на її базі формується підсистема мотивації, далі на їх основі – інтелектуально-креативна підсистема. Паралельно з цим формується інноваційно-сприятливе середовище підприємства.

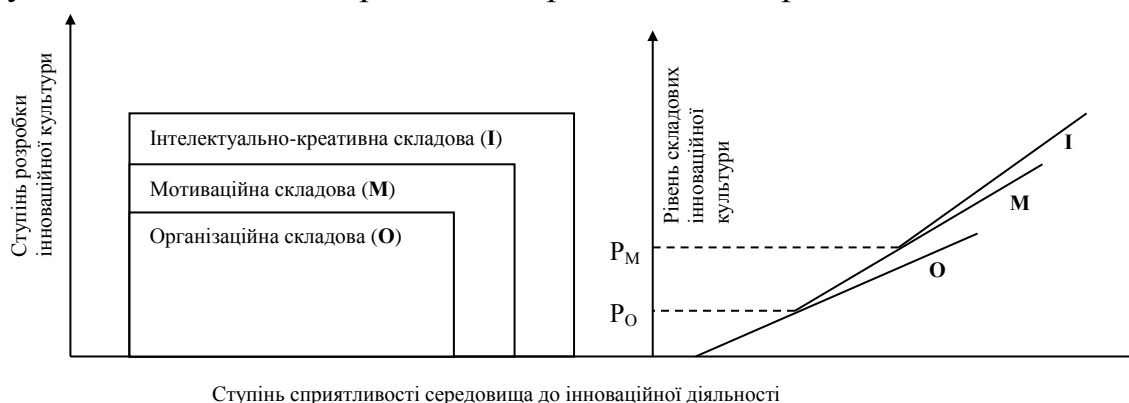


Рис. 1. Схема взаємодії складових підсистем у процесі формування інноваційної культури підприємства

При цьому формування наступної складової підсистеми інноваційної культури починається до повного завершення формування попередньої. Тобто, при досягненні певного рівня підсистеми організації (P_O) починається паралельне формування підсистеми мотивації, а далі, при досягненні достатнього її рівня (P_M), - інтелектуально-креативної підсистеми. З цього слідує, що при досягненні мінімально необхідного рівня попередньої складової (достатнього для здійснення інноваційної діяльності) стає можливим паралельне формування наступної. У першому наближенні, за основу визначення мінімально необхідного рівня складових інноваційної культури можуть бути взяті рекомендації, що викладено у роботі автора [12].

Критичний аналіз і узагальнення літературних джерел і практики інноваційної діяльності дозволив виділити основні заходи мотивації формування підсистем інноваційної культури підприємства.

Авторська систематизація заходів мотивації процесів формування організаційної підсистеми подана у табл. 1. Кожна з виділених груп заходів

спрямована на підвищення рівня підсистеми організації за певним критерієм.

Узагальнення літературних джерел [2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10] і практики мотивування інноваційної діяльності персоналу підприємств та установ дозволив виявити та систематизувати основні мотиви, які впливають на стан підсистеми мотивації (табл. 2).

Т а б л и ц я 1

Заходи формування ефективної підсистеми організації інноваційної культури підприємства (авторська розробка)

Критерії оцінки стану підсистеми організації [1]	Заходи забезпечення відповідності стану підсистеми організації зазначеним критеріям
Урахування інтересів працівників	дотримання принципу: інтерес організації є рівнодіючою інтересів персоналу та власників, наприклад, як це робиться у ФРН [13, 14]
Сприйнятливість організації до несподіваних, нетривіальних рішень	адаптивна система управління, прогнозування і програмування змін; моніторинг змін середовища господарювання і приведення у відповідність внутрішніх можливостей розвитку зовнішнім; впровадження концепцій реінжинірингу, менеджменту змін
Гнучкий графік роботи	гнучкий цикл, плинний графік, змінна тривалість кожного робочого дня, графік роботи високого ступеня гнучкості, гнучкий вибір робочого місця тощо [11]
Сприятливі умови праці й відпочинку	дотримання санітарно-гігієнічних норм, ергономічних вимог, стандартів екологічності тощо
Практична зорієнтованість діяльності персоналу	націленість на результат, винагорода (оплата) за результати, а не за процес
Гнучкість організаційних структур управління	проектно-матрична, функціонально-матрична, пульсуюча, самокеровані колективи, команда, що самозароджується та ін. адаптивні гнучкі організаційні структури [11, 16]; делегування повноважень,
Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу	сприяння контактам і співробітництву, функції і відповідальність оперативно змінюються за необхідності, комунікації відкриті і насичені, інформація розподіляється відкрито
Свобода комунікації і передачі інформації	виділення комунікаційних ліній (локальні комп'ютерні мережі, Інтернет) для вільного обміну інформацією, доведення своїх думок до керівників усіх рівнів
Демократичний стиль управління	демократична, діалогова управлінські форми, спільно-взаємодіючий, спільно-індивідуальний, спільно-творчий типи діяльності [11]
Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією	корпоративні культура типу "культура задач", яка змінюється відповідно до змін зовнішніх і внутрішніх умов і задач, що їх вирішує підприємство [15]

Групування мотивів у табл. 2 виконано відповідно до основних інтересів інноваторів. Це дає можливість добирати найбільш дієві мотиви для кожного члена команди інноваційного проекту.

Проте практика інноваційної діяльності свідчить, що зазвичай кожен член

команди інноваційного проекту одночасно має кілька інтересів. Тобто у чистому вигляді виділені типи інноваторів майже не зустрічаються. У цьому випадку можна сформувати потрібний набір мотивуючих заходів, виявивши перед цим (наприклад, за допомогою тестів) основні інтереси конкретних членів команди інноваційного проекту. Для виявлення інтересів і можливостей окремих членів команди доцільно застосувати методики А.А. Полозова [20, 21], які надають можливість оптимізувати склад команди з позицій сумісності і здатності спільно вирішувати поставлені задачі, а також раціональним чином розподілити обов'язки.

Т а б л и ц я 2

Фактори мотивації інноваторів різних типів

Основні інтереси інноваторів різних типів [1]	Основні мотиви, що відповідають інтересам інноваторів
Визнання і кар'єра: відчуття затребуваності знань, досвіду тощо	робота, котра змушує розвивати свої здібності; шанси на просування по службі; високий ступінь відповідальності; робота, що дозволяє працювати самостійно; можливість навчання і самонавчання; участь у прийнятті рішень і управлінні; можливість передавати досвід і знання;
Творчість та ініціатива: затребуваність інновацій і інноваторів	робота, що вимагає творчого підходу; цікава робота; складна і важка робота; робота за здібностями; можливість проявити ініціативу; участь інноватора у постановці цілей, аналізі умов їх досягнення; інтелектуальна робота;
Свобода праці і творчості: свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень	відсутність тиску; зручний режим роботи; можливість розпоряджатися власним часом; вільний доступ до інформації, можливість обміну інформацією; право самоконтролю;
Імідж першовідкривача: правова захищеність авторських прав	право автора на юридичний захист розробок;
Матеріальні блага: висока оплата результатів праці	високий зарібок; оплата, яка відповідає результатам праці;
Інноваційний бізнес: участь інноваторів у прибутку	участь у прибутку; участь у капіталі;
Психологічний комфорт: толерантне ставлення колег і керівництва, гарантії зайнятості	добрі відносини з колегами; партнерські відносини у колективі; надійне місце роботи;
Визнання і слава: визнання й вдячність колег, керівництва, широкого загалу	визнання і схвалення добре виконаної роботи; корисність для суспільства; тривала відпустка; інформування про заслуги інноватора у соціальному середовищі; патерналізм;

У табл. 3 виконано систематизацію заходів мотивації творчої діяльності

команди інноваційного проекту. Ці заходи згруповані відповідно до певних аспектів інтелектуально-креативної підсистеми інноваційної культури підприємства, які можна оцінити за зазначеними у табл. 3 критеріями.

Т а б л и ц я 3

Заходи стимулювання розвитку інтелектуально креативної складової інноваційної культури підприємства

Критерії оцінки стану інтелектуально-креативної підсистеми [1]	Заходи забезпечення відповідності стану інтелектуально-креативної підсистеми зазначеним критеріям
Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду	використання методів генерування і відбору інноваційних ідей які дозволяють вирішувати нетрадиційні задачі: мозковий штурм, синектика, ліквідація ситуацій "глухого кута", використання морфологічних карт тощо [11]
Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам	матеріальне і моральне заохочення наставництва, семінари з обміну досвідом,
Прагнення до самореалізації й визнання	матеріальне і моральне заохочення до юридичного захисту розробок, публікації результатів досліджень і розробок, участі у науково-практичних конференціях
Націленість на результат	оплата за результатами, заохочення до впровадження результатів розробок і досліджень; внутрішньо-фірмовий рейтинг працівників і підрозділів, що впливає на кар'єрне зростання і оплату праці
Результативність праці	
Здатність до прогнозування в умовах невизначеності	використання суб'єктивних (журі управляючих, оцінки показників) і об'єктивних (аналіз рядів динаміки і історичних аналогій) методів прогнозування; поєднання маркетингових прогнозів, для виявлення найбільш імовірних тенденцій зміни кон'юнктури ринку, з експертними оцінками стану розвитку науки і техніки, для визначення можливостей втілення наявних і перспективних науково-технічних розробок у інноваційні продукти [11, 17]
Здатність до тривалої мобілізації й зосередження	ретельний відбір персоналу, особливо команд інноваційних проектів; тренінг персоналу
Безперервне самонавчання й самовдосконалення	впровадження концепції "навчання протягом життя"; впровадження накопичувальної системи оцінки персоналу

Наведені у табл. 1-3 заходи мотивують активізацію процесів формування і розвитку інноваційної культури підприємства, як соціокультурного механізму регулювання інноваційної поведінки команди інноваційного проекту чи підприємства-інноватора у цілому.

Узагальнення викладеного дало підстави розробити алгоритм мотивації процесів формування і розвитку інноваційної культури підприємства (рис. 2).

Блок-схема алгоритму складається з чотирьох блоків. Перший блок описує послідовність процедур щодо розвитку організаційної складової інноваційної культури підприємства до певного критичного рівня, починаючи з якого можна провадити роботи з формування мотиваційної складової (див. рис. 1). Другий – визначає можливість починати роботи щодо формування інтелектуально-креативної складової. Третій – визначає можливість оцінювати ступінь узгодженості окремих складових, а також інноваційної культури у комплексі. За результати оцінки визначають доцільність повернення на один з попередніх блоків з метою доведення відповідної складової інноваційної культури до потрібного рівня.

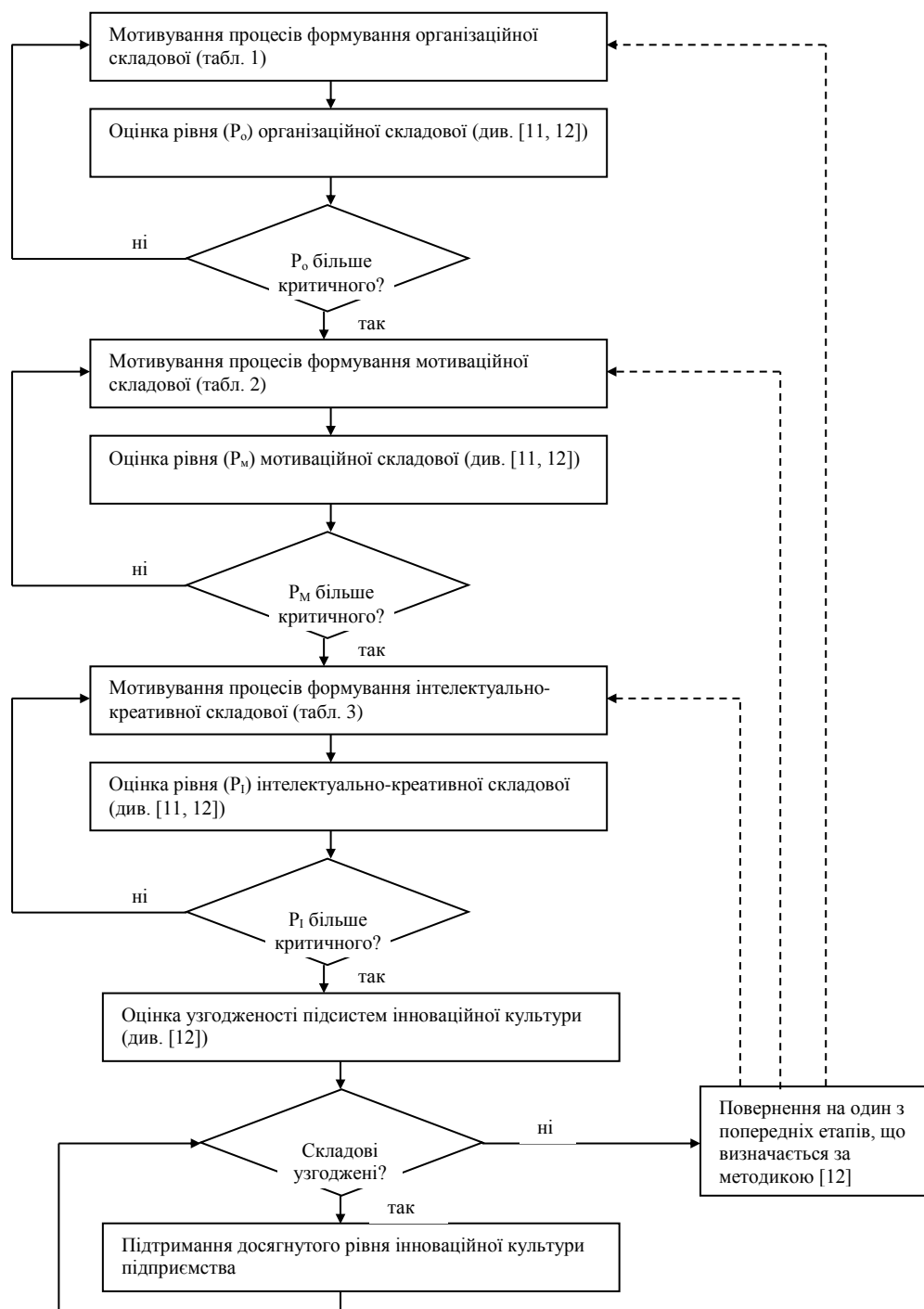


Рис. 2. Блок-схема алгоритму мотивації процесів формування і розвитку інноваційної культури підприємства

Уявляється доцільним проведення досліджень щодо уточнення значень показників рівня складових інноваційної культури підприємства, починаючи з яких доцільно починати паралельне формування наступної складової.

З викладеного слідує, що мотивація процесів формування і розвитку інноваційної культури передбачає формування комплексів заходів які зосереджені не лише у її підсистемі мотивації, але і в інших підсистемах: організаційній та інтелектуально-креативній. Тобто мотивується формування основних аспектів (основних складових підсистем) інноваційної культури підприємства:

- ефективна організація інноваційної діяльності;
- високопродуктивна, ефективна праця команди інноваційного проекту (колективу підприємства-інноватора);
- інтелектуально-креативна діяльність з генерування, перевірки та впровадження інноваційних ідей у нові продукти, технології, методи організації та управління тощо.

Висновки. Підводячи висновки, слід зазначити наступне.

1. Розроблена схема паралельно-послідовного формування інноваційної культури підприємства. Показано, що по мірі досягнення певного рівня складової інноваційної культури доцільним є початок паралельного формування наступної складової. Така схема дозволяє істотно прискорити процес формування інноваційної культури.

2. Виконана систематизації заходів мотивації формування і розвитку складових підсистем інноваційної культури підприємства, що дозволяє обґрунтовано обирати комплекси заходів за допомогою яких можна активізувати розвиток окремих її елементів.

3. Розроблено блок-схему укрупненого алгоритму мотивації процесів паралельно-послідовного формування і розвитку інноваційної культури підприємства. Це надає змогу цілеспрямовано і за формальними процедурами

управляти процесом мотивації, що підвищує ефективність процесу і знижує ризик прийняття неадекватних управлінських дій.

Подальші дослідження повинні бути спрямованими на розроблення концептуальних засад організаційно-економічного механізму формування інноваційно-сприятливого середовища на підприємстві на основі розвитку його інноваційної культури.

Література.

1. Шипуліна Ю.С. Інноваційна культура як основа сприятливого середовища інноваційного розвитку організації: методичні засади оцінки / Ю.С. Шипуліна // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 236-246.
2. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств : монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська. – Суми : Університетська книга, 2010. – 281 с.
3. Економіка й організація інноваційної діяльності : Підручник / [О. І. Волков, М. П. Денисенко, А. П. Гречан та ін.] ; під ред. проф. О. І. Волкова, проф. М. П. Денисенка. – 3-є вид. – К. : Центр учбової дітератури, 2007. – 662 с.
4. Сидоров В. И. Мотивационный механизм управления инновационной деятельностью в условиях транзитивных экономических процессов / В. И. Сидоров, Т. Е. Шедякова // Механізм регулювання економіки. -2009. - № 3. - Т.1. – С. 102-109.
5. Шкаратан, О. И. Новый средний класс и информационные работники на российском рынке труда / О. И. Шкаратан, С. А. Иняевский, Т. С. Любимова // Общественные науки и современность. – 2008. - № 1.- С. 5-27.
6. Завриева, Н. С. Соотношение внутренней и внешней мотивации в современном обществе: опыт анализа креативного класса / Н. С. Завриева // "Экспертные семинары". – 2007. Режим доступа: http://www.buk.irk.ru/exp_seminar/4/doc5.pdf
7. Смирнова Т. В. Базовые и дополнительные критерии достойного труда для работников интеллектуальной собственности / Т. В. Смирнова // Экон. науки. - 2010. - № 1. - С. 198 - 201.
8. Егорова, М.В. Необходимость применения инновационных подходов в

управлении мотивацией персонала крупных промышленных предприятий (на примере нефтехимической компании) / М.В. Егорова // Вестн. Казанского технол. ун-та. - 2011. - № 9. - С. 245-251.

9. Юрова О.В. Мотивация труда в контексте инновационной деятельности / О.В. Юрова, И.А. Небыков, М.А. Виноградова [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.be5.biz/ekonomika1/r2012/2278.htm>
10. Виноградова, М. А. Мотивация достижения как один из критериев повышения инновационной активности организаций / М. А. Виноградова, О. В. Юрова // Проблемы современной экономики: материалы междунар. заоч. науч. конф. (г. Челябинск.). - 2011. – С. 121-124.
11. Ілляшенко С. М. Інноваційний менеджмент : підручник / С. М. Ілляшенко. - Суми : Університетська книга, 2010. – 334 с.
12. Шипуліна Ю.С. Підходи до оптимізації структури інструментів і методів формування та розвитку інноваційної культури підприємств/ Ю.С. Шипуліна // Вісник НТУ "ХПІ", 2013.– № 44 (1017).– С. 137-145.
13. Вюнше Х.Ф. Социальное рыночное хозяйство как политика ведения рыночного хозяйства / Х.В. Вюнше // Цель – рыночное хозяйство: хозяйство и общество в процессе перехода от плана к рынку. _ М. : Вла Дар, 1996. – С. 23-43.
14. Зверяков М.І. У пошуках виходу з кризи / М.І. Зверяков // Економіка України. – 2013. - № 8. – С. 4-21.
15. Типы корпоративной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://managment-study.ru/tipi-kultur.html>
16. Ілляшенко С.М., Олефіренко О.М. Управління портфелем замовлень науково-виробничого підприємства: Монографія / За ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка – Суми: ВТД "Університетська книга", 2008. – 272 с.
17. Ілляшенко Н.С. Трендвотчінг як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку / Н.С. Ілляшенко, А.С. Росохата // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – №1. – С.29-35.
18. Прокопенко О.В. Соціально-економічна мотивація екологізації інноваційної діяльності : монографія / О.В. Прокопенко. – Суми: Вид-во СумДУ, 2010. – 395

с.

19. Проблеми управління інноваційним підприємництвом екологічного спрямування : монографія / За заг. ред. О.В. Прокопенко. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2007. – 512 с.
20. Полозов А.А. Инновационная модель структуры личности: психологические аспекты управления инновациями / А.А. Полозов // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №1. – С.138-149.
21. Полозов А.А. Индивидуальная система сбалансированных показателей на основе инновационной модели структуры личности / А.А. Полозов, С.А. Скорых // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – №2. – С.119-129.

Прокопенко О.В., Шипулина Ю.С. **Мотивация персонала и инновационная культура предприятия**

В статье разработаны теоретико-методические основы мотивации персонала инновационного предприятия (команды инновационного проекта), выполнена систематизация мотивирующих мероприятий по составляющим элементам подсистем инновационной культуры предприятия. Разработан алгоритм и процедуры мотивации процессов параллельно-последовательного формирования и развития инновационной культуры предприятия, что позволяет целенаправленно и эффективно управлять процессом мотивации.

Ключевые слова: мотивация персонала, алгоритм мотивации, инновационная деятельность, инновационная культура предприятия, управление мотивацией.

Prokopenko O.V., Shypulina Y.S. **The motivation of staff and the innovative culture of enterprise**

In the article the theoretical-methodical bases of staff motivation at innovative enterprises were developed (the teams of the innovative project), the motivating activities by the component elements of the innovation culture subsystems at the enterprise was systemized. Developed the algorithm and procedures of motivation processes of parallel-sequential formation and development of innovative culture that provides the opportunity to purposefully and effectively manage the process of motivation.

Key words: motivation, algorithm of motivation, innovative activity, innovative culture of the enterprise, motivation management.