

О.Г. Мельник, А.О. Грицина, Н.І. Горбаль  
Національний університет “Львівська політехніка”

## СИСТЕМА МОТИВУВАННЯ ПРАЦІВНИКІВ ІННОВАЦІЙНО-КРЕАТИВНОГО ПРОФІЛЮ НА УКРАЇНСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Мельник О.Г., Грицина А.О., Горбаль Н.І., 2013

**Проаналізовано ключові теорії та сучасні підходи до мотивації, запропоновано підхід до формування системи мотивування працівників інноваційно-креативного профілю, яка охоплює матеріальні й нематеріальні мотиватори.**

**Ключові слова:** мотив, мотивування, підприємство, працівник інноваційно-креативного профілю.

O. Melnyk, A. Grytsyna, N. Horbal  
Lviv Polytechnic National University

## MOTIVATION SYSTEM FOR EMPLOYEES OF INNOVATIVE AND CREATIVE PROFILE ON UKRAINIAN COMPANIES

© Melnyk O., Grytsyna A., Horbal N., 2013

**The paper presents an analysis of the key theories and contemporary approaches to motivation. The approach to motivation of employees of innovative and creative profile, which includes tangible and intangible motivators, was proposed.**

**Key words:** motive, motivation, enterprise, employee of innovative and creative profile.

**Постановка проблеми.** Актуальність теми зумовлена практичною необхідністю адаптації української економіки до нових реалій глобалізації ринку, світового розвитку науки і техніки та культурного поступу людства. Динаміка цих змін вимагає від вітчизняних підприємницьких структур постійного аналізування та впровадження випробуваних часом і розроблення нових методів управління економічними процесами. В таких умовах виняткову цінність для підвищення конкурентоспроможності підприємств становлять їх працівники, які здатні креативно мислити, нестандартно вирішувати проблеми, продукувати нові ідеї. З огляду на викладене залучення таких працівників на підприємство та їх утримання передбачає формування і використання адекватної системи мотивування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Мотивування як основу ефективних змін в управлінні організацією висвітлено в роботах А. Маслоу, Ф. Герцберга, Д. Макгрегора, Дж. Найта, З. Фрейда, Ч. Аллена, Д. Шварца та інших науковців. Проблеми та перспективи розвитку специфіки національної системи мотивування знайшли своє відображення в працях таких науковців, як М. Волинський, О. Кузьмін, М. Туган-Барановський, Г. Цехановецький, Ф. Хміль, в яких концентрується увага на удосконаленні системи мотивування в межах ринкової економіки.

**Цілі статті** – розроблення, обґрунтування теоретичних та прикладних аспектів щодо формування системи мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на підприємствах України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** П. Друкер одним із перших виокремив економічні й неекономічні складові мотиваційного механізму і стверджував, що вони однаковою мірою впливають на задоволення різноманітних потреб чи прагнень [1]. Отже, мотивація – це внутрішній поклик всередині людини, котрий дає їй поштовх здійснювати певні дії, що, своєю чергою, є постійним двигуном розвитку суспільства, зокрема кожного з нас. Мотив існує тоді, коли індивід усвідомлює потребу самостійно і виявляє активність для її задоволення. М. Туган-Барановський вперше в світі чітко класифікував потреби на п'ять груп: 1) фізіологічні; 2) статеві; 3) симптоматичні інстинкти та потреби; 4) альтруїстичні; 5) потреби практичного характеру. М. Волинський вважав, що найперше потрібно покращувати умови існування людини: фізичні, моральні та інтелектуальні [2]. Г. Цехановецький не поділяв думки А. Сміта про те, що людина прагне покращити свій добробут власними силами, а стверджував, що багато хто намагається зробити це за рахунок інших [3]. Звідси випливає, що люди часто не поводяться раціонально з економічного погляду, а перебувають під дією внутрішніх чинників відповідно до менталітету, життєвих пріоритетів, рівня культури, розвитку суспільства тощо. На жаль, в Україні значна кількість населення не забезпечила свої потреби нижчих рівнів (за межею тотальної бідності перебуває 15,2 % населення, за межею бідності – 80 %), згідно з ієрархією Маслоу [4].

Якщо йдеться про працівників інноваційно-креативного спрямування, то для них характерна орієнтація на потреби вищого рівня (у самореалізації, самоствердженні, визнанні досягнень, повазі тощо), незважаючи навіть на неналежний рівень задоволення первинних потреб. З огляду на це система мотивування таких працівників повинна істотно відрізнитись від мотивування переважної більшості персоналу.

За дослідженнями Д. Пінка, ефективними є стимули, які стають результатом аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища існування. Більшість завдань ХХ ст. ґрунтувалось на системі заохочень “багата і пряника”, що передбачає створення не мотиву, а стимулу – зовнішнього спонукання до дії. Це спостерігається на прикладі операційної системи бізнесу, тобто існуванні певних протоколів, правил та процедур щодо мотивації людей. Але у ХХІ ст. ця схема часто або не працює, або завдає шкоди [5]. Дослідження у США показало, що традиції та менталітет відіграють вагомий роль у формуванні потреб, визначають їх важливість та пріоритети [6]. Наприклад, під час виконання механічної роботи на конвеєрах спостерігаються істотні відмінності у характеристиках на підприємствах різних країн, зокрема: в Японії робітники працюють у швидкому темпі протягом декількох годин з незначним контролем з боку керівництва; в Швеції – у повільнішому темпі з посиленням контролем за їхньою діяльністю; у США – приблизно у середньому темпі, з менш вимогливими умовами, ніж в Японії, і структурованішими, ніж у Швеції [7]; в Україні – змінний темп роботи, залежно від виду роботи, під суворим контролем [8].

В організації, націленій на перспективу, мотиваційні винагороди посідають чільне місце. Це можуть бути певні бонуси, премії, комісійні, грамоти, відпустки та багато іншого. Майже всюди працюють мотиватори: “якщо зробиш А, будеш мати Б”. Але, як правило, стимули є дієвими для механічних, алгоритмічних завдань, коли допомагають зосередитись на кінцевому результаті, звужують увагу. Тобто якщо мета і засоби її досягнення чітко окреслені, мотивація сприяє швидкому й ефективному виконанню. Коли ж виникає необхідність у пошуку нестандартних рішень, продукуванні нових ідей, формуванні інноваційних розробок, класичні стимули є малодієвими.

Важливу інформацію про те, як мотивувати людські ресурси в різних культурах, можуть надати результати соціологічних досліджень щодо визначення місця роботи в житті людини: в Японії робота посідає одне з центральних місць у житті; в Ізраїлі – на помірному рівні; у США та Бельгії – на середньому рівні; у Нідерландах і Німеччині – помірно низькому рівні; у Великобританії – на низькому рівні; в Україні – на помірно низькому [9]. Отже, у різних країнах світу існує пряма залежність між культурою і якістю роботи; мотивацією від фізичного і соціального середовища. Сьогодні менеджер в Україні не може поводитись з підлеглими як із “живими машинами”, як у часи Промислової революції. Він повинен володіти фундаментальними знаннями моделей мотивів та людської поведінки. Мотиваційний підхід повинен бути індивідуальним стосовно працівників різних сфер діяльності.

Так, генеральний директор готелю “Хаят” М. Хопламазіан стверджує, що у ефективних компаніях підхід до мотивування персоналу, зосередженого на виготовленні продукції, вчасному отриманні наступної партії, цілком відрізняється від підходу до працівників обслуговуючої сфери бізнесу, де головне завдання – зробити для клієнта те, чого б він справді хотів. Прикладом цього є підлеглий М. Хопламазіана, який щодня з ентузіазмом обслуговував своїх клієнтів, бо від цього отримував емоційне задоволення [10]. Тому правильний шлях до успіху на українських підприємствах закладений в лояльному позиціонуванні керівництва серед висококваліфікованих працівників з високим рівнем культури та інтелекту, до яких належать працівники інноваційно-креативної сфери. Постійний взаємозв'язок із працівниками, вміння вислуховувати їх є вирішальними для підприємства. Це створює взаємну лояльність і максимальну віддачу. Подібні твердження знаходимо у Д. Мак-Грегора, котрий стверджує про збіг потреб індивіда з потребами груп і організацій, та у С. Глаксберга на прикладі “Загадки свічки” психолога К. Дункера [11].

Оскільки працівники інноваційно-креативного профілю на сучасному етапі є великим надбанням для підприємства, яке створює істотні конкурентні переваги, то виникає необхідність у формуванні обґрунтованої системи їх мотивування. Така система повинна охоплювати сукупність матеріальних та моральних методів відповідного спрямування (таблиця).

### **Пропонована система мотивування працівників інноваційно-креативного профілю на українських підприємствах**

Матеріальні мотиватори	Нематеріальні мотиватори
1. Система преміювання	1. Концентрація на результаті
2. Контрактна форма діяльності	2. Партиципативність
3. Фінансування підвищення кваліфікації	3. Кодекс ділової поведінки та етики
4. Фінансування корпоративних заходів	4. Умови праці на основі програми CDQS
5. Терміновий преміальний фонд	5. Система планів-цілей, щорічні церемонії тощо
6. Пільгове або безкоштовне харчування	

До матеріальних методів належать такі:

- 1) розроблення системи преміювання за впроваджені інноваційні ідеї та нестандартні рішення;
- 2) перехід на контрактну форму трудової діяльності та індивідуалізацію зарплати відповідно до конкретних здібностей працівника;
- 3) оплата навчання чи підвищення кваліфікації;
- 4) фінансування спільних корпоративних заходів;
- 5) створення накопичувального преміального фонду на п'ять років;
- 6) пільгове або безкоштовне харчування тощо [12].

Нематеріальні методи, на нашу думку, такі:

- 1) концентрація уваги не на контролі, а на гнучкості; на результаті, а не на процесі виконання, тобто впровадження вільного графіка роботи. Наприклад, у австралійській компанії з програмного забезпечення “Atlassian” [5] кілька разів на рік інженери мають змогу працювати над чим завгодно і з ким завгодно, а на наступний день у неофіційній атмосфері презентувати свої доробки. Результатом цього, зазвичай, стають певні особливі продукти, які, можливо, ніколи б і не з'явилися на світ. Це відповідає “принципу Парето”, за яким достатньо затратити приблизно 20 % зусиль і часу, щоб отримати 80 % результату. Цей принцип використовується і в “Google”. Тут більшість людей, які працюють над “дудлами”, лише 20 % робочого часу займаються дизайном логотипів [13]. Результатом правила стали Gmail, Orkut, Google News [5]. Прикладом є ще один підхід – Results-Only Work Environment (ROWE), де люди зосереджені лише на результаті – підвищенні ефективності організації зі створенням належних умов для людей, щоб управляти всіма потребами в їхньому житті [14];

2) використання принципу партисипативності, відповідно до якого менеджери залучають працівників інноваційно-креативного профілю до прийняття рішень на різних рівнях управління;

3) впровадження Кодексу ділової поведінки та етики на основі Закону України “Про правила етичної поведінки” від 17.05.2012 р., який унеможливило витік інформації від працівників;

4) створення найсприятливіших нестандартних умов праці, за яких працівник відчував би бажання йти на “маленькі подвиги” щодня, за допомогою програми CDQS (creativity development quick scan). Це можуть бути приємні запахи, позитивна музика, кімнатні рослини, заспокійливі, надихаючі кольори інтер’єру, кімнати відпочинку та кімнати розваг [14];

5) створення короткострокових і довгострокових планів-цілей для працівників, чітких термінів і методів оцінювання завдань, щорічні церемонії з врученням нагород за досягнення. З практики М. Макгайнеса, інформація, що певний проект “може бути премійовано”, викликає зацікавленість у незалучених працівників, заохочує їх до роботи в проекті, а інсайдерів – до подвоєння зусиль [15].

Кожне впровадження – це руйнування стереотипів, воно викликає опір, і людина, яка вносить зміни, повинна його здолати. Яскравим прикладом є тисячі відео на youtube.com, де можна побачити, як зробити певну річ. Швидше за все, їх творці не отримали за свої рекомендації й цента. Чому ж люди безкоштовно створюють складні продукти? На нашу думку, це – склад розуму.

Тому наголошуємо, що, попри існуючі методи мотивації, під час добору кадрів потрібно звертати увагу на ставлення працівника до роботи, здібності до креативності (адже ця риса характерна лише для людей), його ініціативність, енергійність, активність та прагнення до змін.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** З огляду на те, що працівники інноваційно-креативного профілю є людьми з особливим складом мислення, здатними креативно, нестандартно підходити до вирішення поставлених завдань і продукувати нові ідеї, вони є великою цінністю для підприємства. Запропонована адекватна система їх мотивування, яка охоплює матеріальні й нематеріальні мотиватори, не лише приверне, але й утримає персонал, адже це реальні інновації, які сприятимуть підтримці іміджу всього бізнесу. У подальших дослідженнях доцільно подати детальніші рекомендації щодо мотивування різних груп працівників на українських підприємствах.

1. *The Coming of the New Organization* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://home.base.be/vt6195217/neworganization.pdf>. 2. *Теоретичні основи мотивації й стимулювання* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk61.htm](http://tourlib.net/books_ukr/nechauk61.htm). 3. *Еволюція концепції мотивації як складової стратегічного управління на підприємстві / Вісник соціально-економічних досліджень.* – № 40 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>. 4. *Організація Об’єднаних Націй в Україні* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.un.org.ua>. 5. *RSA Animate.* – Drive: *The surprising truth about what motivates* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.youtube.com>. 6. *Kamal Fatehi, Managing internationally* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.sagepub.com>. 7. *International management, culture, strategy and behavior, eight edition. Published by McGraw-Hill, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., NY 10020. Copyright © 2012 by The McGraw-Hill Companies, Inc.* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.scribd.com>. 8. *Безпека життєдіяльності: навч. посіб. / за ред. В.Г. Цанка.* – 2-ге вид., перероб. і доп. – К., 2003. – 397 с. 9. *International Journal of Management & Information Systems – Fourth Quarter 2011* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://journals.cluteonline.com>. 10. *Hyatt's Mark Hoplamazian: Quantifying the Value of Customer Service* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://knowledge.wharton.upenn.edu>. 11. *Дэн Пунк об удивительной науке мотивации* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ted.com>. 12. *Wishful Thinking Creative Coaching and Training* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.wishfulthinking.co.uk>. 13. *Хто вигадує вставки – “дудли” для “Гугла”?* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bbc.co.uk>. 14. *About Cali & Jody* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.gorowe.com>. 15. *Work environments for employee creativity* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://repub.eur.nl>.