

К. О. Дорошкевич, О. О. Пшик-Ковальська, М. М. Вороновська  
Національний університет “Львівська політехніка”

## МОТИВАЦІЙНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

© Дорошкевич К. О., Пшик-Ковальська О. О., Вороновська М. М., 2015

Досліджено сутність, наголошено на значенні та розглянуто чинники мотивування працівників підприємств (виду управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників на досягнення цілей підприємства та задоволення власних потреб) в умовах інноваційної діяльності: матеріальні і нематеріальні, внутрішні і зовнішні, гігієнічні і мотиваційні тощо. Також у статті описано методи практичної мотивації, які ґрунтуються на оцінюванні рівня виявлення компетенції працівників, визначенні типу мотивації (інструментальний, професійний, патріотичний, господарський, люмпенізований) на основі розрахунку рангових коефіцієнтів кореляції та методів нечіткої логіки тощо.

З метою підвищення результативності діяльності працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку удосконалено практичну мотивацію шляхом визначення мотиваційних характеристик працівників (у формі, яка придатна для формування плану щодо реалізації їх мотиваційних потреб в умовах інноваційного розвитку) та способу їх оцінювання за допомогою використання бально-факторного методу уведенням позитивних і негативних оцінок із застосуванням елементів статистичного аналізу під час їх подальшого використання.

**Ключові слова:** стимули, мотиви, мотивування, мотиваційні властивості, інноваційна діяльність, інноваційна активність.

K. O. Doroshkevych, O. O. Pshyk-Kovalska, M. M. Voronovska  
Lviv Polytechnic National University

## MOTIVATIONAL CHARACTERISTICS EMPLOYEES IN TERMS OF INNOVATIVE ACTIVITIES

© Doroshkevych K. O., Pshyk-Kovalska O. O., Voronovska M. M., 2015

This article explores the nature, meaning and emphasized motivating factors examined (type of management, which provides encouraging employees to achieve business objectives and meet their own needs) employees in terms of innovation, tangible and intangible, internal and external, hygienic and motivating others. Also article describes practical methods of motivation, based on the assessment of competency level of detection, determining the type of motivation (instrumental, professional, patriotic, economic underclass) based on the calculation of rank correlation coefficients and fuzzy logic methods.

To improve the performance of the employees in terms of innovative development improved by identifying practical motivation motivational characteristics of employees (in tabular form that is suitable for forming a plan to implement the motivational needs of employees) and their method of evaluation through the use of score – factor method by introducing positive and negative evaluations using elements of statistical analysis in their further use.

**Therefore, a practical motivational activity under this approach comes down to improving material incentives for workers. Defining basic types of motivation (labor motivation) is important to optimize the stimulating effect on workers in terms of innovation, as each of them points to the motivational orientation of the individual in terms of innovation. However, their research associated with deep study of physiological properties of the individual and can complicate the process of motivation in the company. In addition, this method can prove to be costly for the company in terms of innovation. The advantage of using fuzzy logic methods to determine the base type employee motivation is that as a result of the method of fuzzy sets made both positive and negative incentives for workers. However, determining the nature and size of the stimulus within the approach carried out by an expert, which reduces the value of economic-mathematical modeling in the process of motivating employees.**

**Key words:** stimulus, motive, motivation, motivational properties, innovation, innovative activity.

#### **Постановка проблеми та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.**

Працівники, як відомо, є найціннішим ресурсом підприємства. В умовах інноваційної діяльності вони є основним генератором ідей, забезпечують їх впровадження у виробництво, комерціалізацію його результатів тощо. Наслідком їх творчої активності, застосування знань і навиків, покладання сил та енергії є досягнення відповідних результатів праці (інновацій), які забезпечують підприємству конкурентоспроможність та прибутковість діяльності.

Висока результативність праці в умовах інноваційної діяльності вимагає належної уваги до мотивування (мотивації) працівників. Під цим поняттям розуміють вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників на досягнення цілей підприємства та задоволення власних потреб [1]. Отже, мотивування впливає і на зацікавленість та результати праці, і на особистісне задоволення працівників.

Це забезпечується внаслідок впровадження на підприємствах різноманітних мотиваційних моделей, серед яких найпоширенішою є модель мотивування через потреби. Вона передбачає таке.

Усвідомлення працівником потреб викликає у його свідомості інтерес. На підставі вивчення інтересів працівників застосовують стимули, які є винагородою за досягнення результатів праці. Під дією стимулів у свідомості працівників виникає мотив, що є внутрішнім спонуканням до діяльності. Потім, залежно від задіяних стимулів, проявляється певна поведінка працівника, яка дозволяє йому отримати бажану винагороду. У результаті цього процесу досягаються особисті цілі працівників, які дають йому змогу задовольнити власні потреби [1].

Важливе місце серед елементів мотиваційної моделі займають стимули і мотиви діяльності працівників. В умовах інноваційного розвитку система стимулів і мотивів працівників підприємств є сукупністю взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, якими є стимули і мотиви, що співдіючи визначають її характер. Стимули інноваційної діяльності викликають у свідомості людини мотиви. У подальшому мотиви зумовлюють певну поведінку людини, що забезпечує реалізацію трудової діяльності. Проте мотиви також мають вплив на стимули каналами зворотного зв'язку. Розглянемо це докладно.

Стимул перетворюється у мотив тільки тоді, коли його усвідомила людина, а мотив може виникати не лише під дією стимулу. Отже, в основі мотиву може бути і стимул, і особисті причини. До них зараховують почуття обов'язку, відповідальність, страх тощо [2]. Їх можна об'єднати у дві групи: психофізіологічні властивості людини і її внутрішню мотивацію (самотивацію).

У сучасних ринкових умовах та, зважаючи на перехід до економіки інноваційного типу, що основана на знаннях, мотивування працівників належить до важливих управлінських завдань. Результати опитування, проведеного підприємством "Лангхем Менеджмент Консалтинг" серед працівників у відділах збуту, показують, що забезпечення мотивації стало найважливішою вимогою до керівництва підприємств, яке відкриває їм можливість до підвищення результативності діяльності [3]. Тому перед керівництвом постає необхідність вивчення мотиваційних властивостей працівників та забезпечення на цій основі результативності мотиваційного впливу.

Незважаючи на це, на багатьох вітчизняних підприємствах система мотивування працівників полягає лише у їх матеріальному стимулюванні та передбачає виплату заробітної плати, доплат і надбавок. Окрім того, багато досліджень у сфері мотивування мають лише теоретичний характер та не можуть бути впроваджені у практику управління підприємствами. Для їх використання необхідно враховувати конкретну ситуацію на окремому підприємстві, що визначається впливом чинників на розвиток мотивування працівників [4].

Отже, ретельного дослідження потребують мотиваційні чинники та властивості працівників підприємств, що сприяють впровадженню мотиваційних моделей та підвищенню результативності праці в умовах інноваційного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, у яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Чинники мотивування досліджені у багатьох працях вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких Д. Мак-Грегор, А. Маслоу, К. Альдерфер, А. Мак-Клелланд, Ф. Герцберг, В. Врум, О. Кузьмін, Г. Стюард, О. Мельник, В. Никифоренко, І. Власенко тощо. Так, у працях І. В. Власенко до мотиваційних чинників зараховані історичні традиції, звички, звичаї, рівень адаптованості до економічного стану тощо [5].

Доволі поширеним у економічній літературі є поділ мотиваційних чинників на внутрішні і зовнішні [2, 6]. До внутрішніх належать потреби, інтереси, мотиви, цілі працівника, а до зовнішніх – стимули. Для вітчизняних підприємств доцільним є поділ мотиваційних чинників на матеріальні (заробітна плата) та нематеріальні (привабливість праці, творчий зміст праці, значимість результатів праці) [7].

Ф. Герцберг виділяє дві групи мотиваційних чинників: гігієнічні (політика підприємства, умови роботи, заробітна плата, міжособистісні стосунки тощо) та мотиваційні (успіх, просування за службою, схвалення результатів роботи, рівень відповідальності, рівень творчого і ділового зростання) [1]. Далі використаємо їх для розвитку практичної мотивації працівників підприємств, окремі методи якої розглянуті нижче.

Г. Стюард у книзі “Ефективне управління збутом” пропонує для кожного із мотиваційних чинників на підприємстві формувати таблицю, яка виражає мотиваційні властивості працівників. Для цього визначаються ключові мотиваційні аспекти у межах кожного із чинників (кваліфікація, якісні аспекти, якісні цілі тощо), а їх оцінюють за бальною шкалою із урахуванням вагомості у діапазоні [1; 5]. Далі отримані оцінки використовуються для формування плану реалізації мотиваційних потреб працівників підприємства [3].

І. А. Грузіна для практичного мотивування пропонує застосування процедури оцінки рівня прояву необхідних компетенцій працівників під час формування основних напрямків мотиваційної стратегії управління персоналом. На думку авторів, це дозволить створювати такі умови, за яких кожен співробітник матиме можливість максимально реалізуватися на підприємстві, проявити свій творчий потенціал. Оцінити рекомендовано за допомогою бально-факторного методу [8].

Складнішим методом мотиваційного впливу є спосіб визначення базового типу мотивації (інструментальний, професійний, патріотичний, господарський, люмпенізований), який дозволяє забезпечити результативний розподіл завдань серед виконавців на підприємстві та здійснити вибір дієвих стимулів інноваційного розвитку. Він передбачає використання методів нечіткої логіки та використання коефіцієнтів рангової кореляції. Також згідно з таким підходом можна застосувати методи позитивного та негативного стимулювання (покарання, погроза втрати роботи тощо), які слід призначати залежно від отриманого базового типу мотивації працівників [9, 10].

Кожен із наведених прийомів практичної мотивації працівників має переваги та недоліки (табл. 1). Визначення мотиваційних властивостей працівників передбачає розрахунок важливості аспектів мотиваційного впливу та рівня самого впливу у однаковому діапазоні [1; 5]. Такий підхід не дозволяє повною мірою виразити важливість окремого аспекту мотиваційного впливу. Для цього доцільнішим було би застосування шкали, за якої сумарна вагомість усіх чинників дорівнює 1.

Оцінка рівня прояву компетенцій працівників, що передбачено із використанням бально-факторного методу призначена для визначення обґрунтованого розміру заробітної плати працівників (на підставі оцінки прояву компетенцій).

Таблиця 1

**Переваги та недоліки методів практичної мотивації працівників підприємств  
в умовах інноваційного розвитку**

Методи практичної мотивації	Переваги	Недоліки
Вираження мотиваційних властивостей працівників	Простота розрахунку, доступність результатів, зручність представлення	Не дозволяє повною мірою відобразити важливість окремого аспекту мотиваційного впливу
Оцінювання рівня прояву необхідних компетенцій працівників		Зводиться до удосконалення матеріального стимулювання працівників
Визначення типу мотивації на основі рангових коефіцієнтів кореляції	Передбачає оптимізацію стимулюючого впливу на працівників	Трудомісткість розрахунків, психологічна спрямованість досліджень
Визначення типу мотивації із застосуванням методу нечіткої логіки		Трудомісткість розрахунків із подальшим застосуванням експертних оцінок

Тому практична мотиваційна діяльність згідно з цим підходом зводиться до удосконалення матеріального стимулювання працівників. Визначення базових типів мотивації (трудої мотивації) важливе для оптимізації стимулювального впливу на працівників в умовах інноваційного розвитку, оскільки кожен із них вказує на мотиваційну спрямованість особистості в умовах інноваційної діяльності. Проте їх дослідження пов'язане із глибинним дослідженням психофізіологічних властивостей особистості та може ускладнювати мотивування на підприємстві. Крім того, такий метод може виявитись витратним для підприємства в умовах інноваційної діяльності. Перевагою використання методів нечіткої логіки для визначення базового типу мотивації працівників є те, що у результаті застосування методу нечітких множин здійснюється і позитивне, і негативне стимулювання працівників. Проте визначення характеру та розміру стимулу у межах цього підходу здійснюється експертним способом, що знижує значення економіко-математичного моделювання під час мотивування працівників.

Узагальнення переваг та недоліків у мотивуванні працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку дає змогу стверджувати, що визначення мотиваційних властивостей працівників підприємства вимагає ретельнішого дослідження. Практична мотивація не повинна бути трудомісткою і обтяженою економетричними методами та моделюванням. Водночас її результати повинні бути доступними для менеджерів та використовуватись в умовах інноваційного розвитку підприємств.

**Цілі статті.** У відповідності до поставленої проблеми, слід дослідити чинники розвитку мотивування працівників підприємства в умовах інноваційної діяльності та визначити мотиваційні властивості працівників як елемент практичної мотивації.

**Виклад основного матеріалу дослідження із повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Для досягнення цілей статті, при практичному мотивуванні визначались мотиваційні характеристики працівників ПАТ “Конвеєр” в умовах інноваційного розвитку (табл. 2 для працівника виробничо-енергетичного господарства “Контенц”). Для цього вивчались чинники мотивації працівників ПАТ “Конвеєр” (за основу взято мотиваційні чинники за Ф. Герцбергом): успіх, просування за службою, схвалення результатів роботи, рівень відповідальності, рівень творчого і ділового зростання, політика підприємства, умови роботи, заробітна плата, міжособистісні стосунки. Слід зазначити, що визначення ключових аспектів досягнення кожного із мотиваційних чинників нами упущено з метою спрощення розрахунків.

**Мотиваційні властивості працівника вироб.-енергетичного госп-ва “Контец”  
ПАТ “Конвеєр” в умовах інноваційного розвитку**

Мотиваційні чинники	Вагомість	Рівень мотиваційного впливу [-5;5]	Сумарна оцінка впливу
Успіх	0,1	2	0,2
Просування за службою	0,2	1	0,2
Схвалення результатів роботи	0,05	3	0,15
Рівень відповідальності	0,1	2	0,2
Рівень творчого і ділового зростання	0,05	1	0,05
Політика підприємства	0,02	-2	-0,04
Умови роботи	0,1	2	0,2
Заробітна плата	0,3	1	0,3
Міжособистісні стосунки	0,08	1	0,08
Сума	1	X	X

Для кожного із мотиваційних чинників за допомогою експертного методу (опитування працівників) оцінювали рівень мотиваційного впливу та вагомість. Водночас під час розрахунку останньої ми враховували те, що сумарна вагомість всіх мотиваційних чинників повинна бути 1.

Для забезпечення позитивного та негативного стимулювання працівників ПАТ “Конвеєр” в умовах інноваційного розвитку оцінювали рівень мотиваційного впливу за шкалою [-5;5]. Отже, від’ємне значення впливу мотиваційного чинника вказує на негативний вплив на рівень праці працівників в умовах інноваційної діяльності, а позитивне – навпаки. Оцінка 0 свідчить про відсутність мотиваційного впливу окремого чинника на працівника.

Сумарна оцінка впливу мотиваційного чинника визначалась множенням вагомості на рівень мотиваційного впливу. Отримані результати відображають позитивний та негативний вплив мотиваційних чинників на працівників підприємства, а також про рівень такого впливу. Для працівника виробничо-енергетичного господарства “Контец” негативний вплив має політика підприємства, а найважливіший вплив серед чинників позитивної дії (ті, рівень мотиваційного впливу у яких більше 0) справляє заробітна плата.

Отже, формуючи план мотиваційного впливу на працівників виробничо-енергетичного господарства “Контец”, слід (за наявності коштів) передбачити додаткові виплати до заробітної плати. Це сприятиме підвищенню результатів їх праці в умовах інноваційного розвитку.

Статистичні методи опрацювання мотиваційних характеристик працівників підприємств в умовах інноваційного розвитку передбачають визначення узгодженості думок працівників за допомогою коефіцієнта конкордації та перевірку його значимості за критерієм Пірсона ( $\chi^2$ ). Від результатів такої перевірки залежить вагомість отриманих результатів (мотиваційних характеристик).

**Висновки і перспективи подальших досліджень за проблемою.** Мотивування як вид управлінської діяльності, який забезпечує спонукання працівників на досягнення цілей підприємства та задоволення власних потреб, не має значного розвитку на вітчизняних підприємствах. Більшість мотиваційних розробок мають теоретичний характер, а у практиці управління підприємствами найпоширенішим методом мотивації є заробітна плата.

У практичній мотивації працівників підприємств можна використовувати бально-факторне оцінювання для виявлення компетенції працівників, визначення базового типу мотивації (інструментальний, професійний, патріотичний, господарський, люмпенізований) на основі розрахунку рангових коефіцієнтів кореляції та методів нечіткої логіки тощо. Враховуючи переваги та недоліки кожного із цих методів, рекомендовано дослідження мотиваційних характеристик працівників у табличній формі (табл. 2) із їх подальшим оцінюванням. Водночас доцільно

використовувати бально-факторний метод, здійснити уведення позитивних і негативних оцінок із застосуванням елементів статистичного аналізу у разі їх подальшого використання.

У подальших дослідженнях за проблемою слід дослідити мотиваційні характеристики працівників підприємств та визначити їх вплив на результативність інноваційної діяльності підприємства.

1. Кузьмін О. Є. *Основи менеджменту: підручник* / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге вид., виправл. і доп. – К.: „Академвидав”, 2007. – 464 с. 2. Никифоренко В. Г. *Управління персоналом: навч. посіб.* / Никифоренко В. Г. – 2-ге вид., виправл. та доп. – Одеса: Атлант, 2013 р. – 275 с. 3. Грант С. *Ефективне управління збутом* / Стюарт Грант; пер. з англ. – Дніпропетровськ: Баланс-Клуб, 2002. – 192 с. 4. Виноградова О. В. *Сутність мотивації персоналу як основи розвитку підприємства* / Виноградова О. В., Пілігрим К. І. // *Бізнес Інформ*. – 2013. – № 12. – С. 339–347. 5. Власенко І. В. *Мотиваційний механізм ефективної діяльності малих підприємств* / Власенко І. В. // *Вісник Хмельницького національного університету “Економічні науки”*. – Хмельницьк, 2008. – № 1, Т. 2. – С. 180–182, 6. Червінська Я. П. *Фактори мотивації персоналу в менеджменті* / Я. П. Червінська – К.: Підприємство “Правда Ярославичів”, 1998. – 254 с. 7. Мисюра К. О. *Мотиваційні чинники підвищення результативності діяльності підприємств* / К. О. Мисюра, В. В. Швид // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2010. – № 5, Т. 2. – С. 125–128. 8. Грузіна І. А. *Формування стратегії мотиваційного управління персоналом на підставі результатів оцінки рівня прояву компетенцій співробітників* / І. А. Грузіна // *Придніпровський научний вестник*. – № 10 (120). – 2011. – Дніпропетровськ: Изд-во “Наука и образование”. – С 39–44, 9. Донець О. С. *Модель нечіткої логіки щодо визначення мотиваційного типу персоналу в системі підвищення ефективності управління підприємством* / О. С. Донець; Дніпропетровський державний аграрний університет // *Ефективна економіка*. – 2012. – № 2. – С. 183–192, 10. Дубич С. Я. *Зв’язок особистісних властивостей працівників з різними типами їх трудової мотивації* / Дубич С. Я., Васильковська Ю. М. // *Електронний ресурс*. – доступний з: [http://www.rusnauka.com/35\\_OINBG\\_2010/Psihologia/76040.doc.htm](http://www.rusnauka.com/35_OINBG_2010/Psihologia/76040.doc.htm)