

4. Литвиненко Ю.Л. Основні елементи логістичної системи та її особливості в ЗЕД / Ю.Л. Литвиненко, І.Ю. Припарникова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.confcontact.com/node/501>.
5. Гончарова Т.А. Переваги використання логістичного аутсорсингу / Т.А. Гончарова [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.kname.edu.ua/29599/1/47.pdf>.
6. Дорошевич Д.В. Міжнародні логістичні системи в умовах глобалізації / Д.В. Дорошевич [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3282>.
7. Белоусова О.С. Вплив логістичного менеджменту на підвищення конкурентоспроможності сучасних підприємств / О.С. Белоусова, Н.В. Сиротюк, А.А. Затулівітер // Вісник волинського інституту економіки та менеджменту. – 2015. – № 11. – С. 12-20.
8. Бойко Є.О. Логістичне управління підприємством – запорука його конкурентоспроможності / Є.О. Бойко // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: consult-center.com.ua/wp.../02/Бойко_ЕО.pdf.
9. Bilateral trade between Ukraine and European Union (EU 28) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.trademap.org/>.
10. Торговельно-економічне співробітництво Україна-ЄС [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukraine-eu.mfa.gov.ua/ua/ukraine-eu/trade-and-economic/ukraine-eu-trade>.

Стаття надійшла: 12.02.2016 р.

Рецензент: д.е.н., доц. Горювий Д.А.



УДК 331.1

JEL Classification: L20

СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ НА ІННОВАЦІЙНИХ ЗАСАДАХ

Мирошніченко Ю.В., к.т.н., доцент

Харківського торговельно-економічного інституту

Київського національного торговельно-економічного університету

Анотація. Одним з найбільш важливих питань в управлінні персоналом сучасної організації є проблема побудови ефективної системи мотивації праці. Тому, метою статті є аналіз проблем трудової мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах та розроблення рекомендацій щодо її удосконалення на інноваційних засадах. Проведено аналіз існуючих теоретичних підходів до розуміння та трактування понять «мотивація» та «управлінська інновація». Розглянуто сутність і значення проблеми формування системи мотивації персоналу в організації та шляхи підвищення її ефективності. Обґрунтовано основні властивості управлінської інновації до яких віднесено елементи наукової новизни, сприяння задоволенню потреб персоналу та розвитку особистості, сприяти підвищенню вартості компанії, забезпечення впровадження нових цінностей та корпоративної культури, забезпечення безперервного навчання персоналу. Сформульовано поняття інноваційних технологій мотивації, як інструмент управління, який дозволяє підвищити результати праці, сприяє досягненню цілей організації, розвитку персоналу та задовольняє потреби персоналу. Визначено основні принципи формування системи управління мотивацією персоналу організації на основі інноваційного підходу. Подальші дослідження необхідно проводити в напрямку практичного застосування отриманих результатів в управлінській діяльності вітчизняних підприємств.

Ключові слова: інновації, системний підхід, система трудової мотивації, мотивація персоналу, стимулювання робітників.

SYSTEM OF LABOR MOTIVATION ON INNOVATIVE PRINCIPLES

Yuriy Miroshnichenko, PhD in Technology, Assistant Professor

Kharkiv institute of trade and economics of

Kyiv National Trade and Economics University

Summary. One of the most important issues in modern human resource management is the problem of an effective system of motivation. Therefore, the purpose of the article is the analysis of the problems of motivation of the personnel in domestic enterprises and development of recommendations for its improvement on innovative principles. It was made the analysis of existing theoretical approaches to the understanding and interpretation of the concepts of "motivation" and "innovation management". It was defines the essence and importance of the problem of forming system of motivation and ways to improve its effectiveness. It was also grounded basic properties of managerial innovations which include elements of scientific innovation, promote meeting the needs of staff and personal development, enhance the value of the company, ensuring the implementation of new values and corpo-

rate culture, ensuring continuous training. We formulated the concept of innovative technologies motivation as a management tool that can increase the results of the work contributes to the achievement of organizational goals, staff development and satisfy needs of staff. It defines the basic principles of management of personnel motivation through an innovative approach. Further studies should be conducted in the direction of practical application of the results in the management of domestic enterprises.

Keywords: *innovation, system approach, system of labor motivation, motivation of staff, staff incentives.*

Постановка проблеми. Розвиток світової економіки, підвищення конкурентоспроможності підприємств в значній мірі залежить від вмотивованості персоналу. Ефективна кадрова політика потребує розробки системи трудової мотивації персоналу підприємства з використанням інноваційних підходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розробки інноваційних підходів до мотивації праці присвячено праці провідних зарубіжних та вітчизняних вчених серед яких А. Маслоу, М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, Г. Хагеманн, Х. Хекхаузен, Ф. Уайтли, П. Друкер, Й. Кондо, Ю. Одегов, Т. Соломанидина, О. Кібанов, С. Шекшня, Д. Богиня, О. Крушельницька, Д. Мельничук, М. Виноградський та інші.

Невирішені складові загальної проблеми. Не зважаючи на велику кількість наукових праць присвячених різним аспектам інноваційних підходів до мотивації персоналу, потребує подальшого дослідження формування системи мотивації на базі комплексного підходу

Мета статті. Основною метою дослідження є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи мотивації персоналу вітчизняних підприємств на інноваційних засадах.

Відповідно до поставленої мети було визначено наступні завдання:

- дослідити економічну сутність поняття «мотивація»;
- розробити практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи мотивації на інноваційних засадах.

Виклад основного матеріалу дослідження. В науці управління людськими ресурсами мотивація є найбільш ефективним інструментом впливу на поточну діяльність робітника. Правильне використання стимулів до праці, задоволення потреб людини підвищують ефективність управління на підприємстві. Дана проблема особливо актуальна для сучасної вітчизняної економіки в умовах економічної кризи та дефіциту інвестиційних ресурсів. У теоретичному плані мотивація праці представляє собою складне та багатогранне явище.

У сучасній організації, в якій працівник розглядається не лише як фахівець, який володіє певними навичками та досвідом роботи, але як творча, креативна людина, необхідно приділяти значну увагу формуванню дієвої системи мотивації праці.

Мотивація як функція управління означає сукупність рушійних сил, що стимулюють усіх учасників інноваційного процесу і кожного окремо до активної діяльності [1, с. 210].

Сучасний розвиток економічних відносин потребує зміни ставлення до процесу мотивації персоналу. В своїй роботі менеджер повинен використовувати передові досягнення в галузі управління людськими ресурсами з урахуванням розвитку творчого потенціалу співробітника.

Мотив (лат. *movere* – тягнути, штовхати) переважно усвідомлені спонукання особи до діяльності, пов'язані з задоволенням певних потреб, причини дій та вчинків людини [2, с. 111].

В основі процесу мотивації лежать такі поняття як потреби, мотиви, стимули, установки.

Наприклад, до наукової діяльності можуть спонукати такі мотиви [1, с. 210]:

- 1) самореалізація;
- 2) пізнавальний інтерес, пошук істини;
- 3) соціальні мотиви (прагнення принести користь суспільству);
- 4) матеріальні стимули (винагорода); «самоствердження і саморозвиток»;
- 5) ідентифікація з кумиром;
- 6) ідентифікація з соціумом (або з групою, фірмою, її цінностями).

Мотиви мають тісний взаємозв'язок з потребами. Під впливом комплексу причин (мотивів), що спонукають індивіда до трудової діяльності, виникає мотивація.

Мотиви – відносно стійкі риси, прояви особистості. Наприклад, коли стверджується, що певній людині притаманний творчий мотив, то мається на увазі, що в багатьох ситуаціях вона виявляє інтерес до накопичення знань, процесу винахідництва, конструювання нового, раціоналізації вже існуючого предмета чи процесу [1, с. 210].

Трудова діяльність людини пов'язана з сукупним впливом цілої низки мотивів, які складають мотиваційне ядро, структура якого змінюється в залежності від ситуації. Таким чином, мотивацію можна охарактеризувати, як процес впливу на індивіда з метою спонукання його до певної діяльності шляхом пробудження в нього необхідних мотивів [1, с. 212]. Структура мотивації може бути представлена як задоволення потреб шляхом реалізації намірів з використанням можливостей, які формують рішення та за допомогою волі. Структура мотивації представлена на рис. 1.

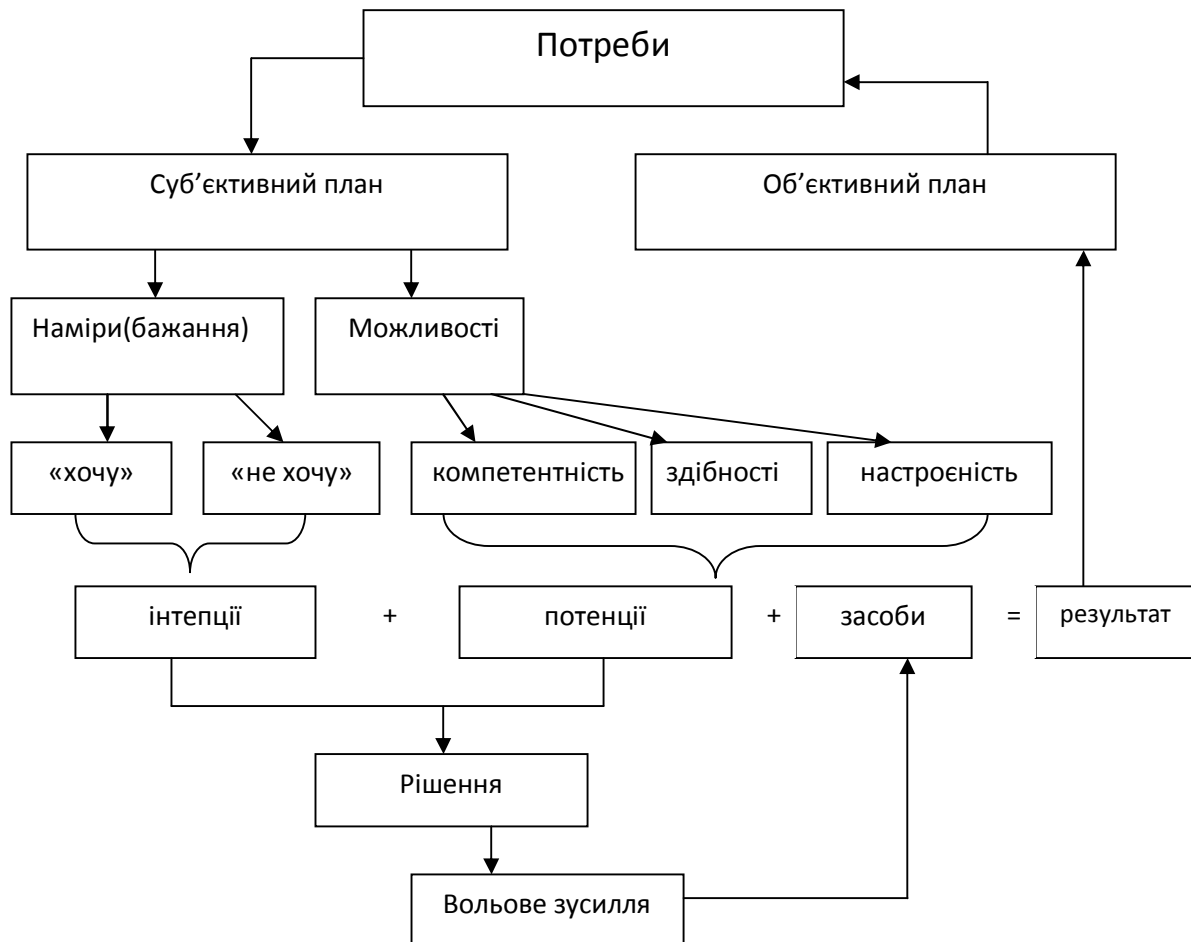


Рисунок 1 – Структура мотивації [1, с. 213]

В наукових роботах існують різні підходи до визначення мотивації праці.

Так, деякі дослідники вважають, що мотивація – це процес, за допомогою якого менеджер спонукає інших людей працювати для досягнення цілей організації та задовольняє при цьому їх власні потреби [3, с. 63].

Долженко Р. А. вважає, що трудова мотивація - це процес вибору людиною того чи іншого типу трудової поведінки, обумовлений впливом потреб і пов'язаних з їх задоволенням очікуваннями, що приводить до орієнтації на досягнення визначених цілей [4, с.71].

На думку Удалова А.С., трудова мотивація - це процес стимулювання окремого виконавця або групи людей до діяльності, спрямованої на забезпечення результатів, до продуктивного виконання прийнятих рішень або намічених робіт [5, с.43].

Діденко В.М., вважає, що мотивація це причина, яка спонукає економічного суб'єкта до діяльності для досягнення певної мети, наявність інтересу до цієї діяльності і способи її реалізації [6, с. 207]

Інші, визначають мотивацію як спосіб примусити людей робити те чого ви бажаєте. Але це визначення є не достатнім і цілком вірним. І крім того, страх перед керівництвом, або страх втратити роботу, це безумовно мотив, що спонукає, але набагато менш ефективний ніж посилення у працівників почуття самостійності і здатності до творчості.

Таким чином, трудова мотивація – це процес спонукання персоналу на досягнення цілей організації, підвищення продуктивності праці, шляхом задоволення потреб персоналу.

Значна кількість працівників, працюючи за відсутності творчих та соціальних аспектів праці перестали отримувати задоволення від монотонної та одноманітної праці навіть при високому рівні заробітної плати [7, с.38].

Виходячи з вищевикладеного, можна зробити висновок, що традиційний підхід до стимулювання персоналу не може забезпечити ефективну роботу працівників на інноваційних засадах. Це зумовлює необхідність реорганізації системи стимулювання персоналу на вітчизняних підприємствах.

В.П.Завлін, А.К. Казанцев та Л.Е. Мінделі визначають інноваційний процес - як процес перетворення наукового знання в нововведення, послідовний ланцюг подій, в ході яких новація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології або послуги і поширюється при практичному використанні [8, с.15].

Управлінські інновації включають у себе зміни в методологіях та технологіях управлінської діяльності та певні аспекти духовної творчості, загалом наукової і розумової діяльності, мотивацію і способи поведінки, які якісно відрізняються від тих, що мали місце раніше, нові ціннісні та корпоративно-культурні елементи тощо [9, с.7].

З точки зору автора, управлінська інновація – це інструмент удосконалення управлінської діяльності з метою досягнення стратегічних цілей організації, який має наступні властивості

- мати елементи наукової новизни;
- сприяти задоволенню потреб персоналу та розвитку особистості;
- сприяти підвищенню вартості компанії;
- забезпечувати впровадження корпоративної культури;
- забезпечувати безперервне навчання персоналу.

На основі вищевикладеного, можна сформулювати поняття інноваційних технологій мотивації, як інструмент управління, який дозволяє підвищити результати праці, сприяє досягненню цілей організації, розвитку персоналу та задовольняє потреби персоналу.

Виходячи із сучасних теорій, що розглядають організацію як самонавчальну систему, завданням інноваційного менеджера є:

- 1) об'єднати творчі зусилля незалежно мислячих, висококваліфікованих спеціалістів навколо головної мети – інноваційної діяльності як чинника розвитку знань, престижу і конкурентоспроможності організації;
- 2) створювати умови для накопичення інтелектуального капіталу шляхом набуття нових знань і досвіду, обміну інформацією у сфері інновацій, створення на цій основі конкурентних переваг фірми;
- 3) використовувати енергії різних спонукань і бажань персоналу для реалізації цілей фірми та окремого співробітника, регулювати мотивацію шляхом побудови організації майбутнього.

Працівники хочуть мати почуття «партнерства» з організацією їм необхідно розуміти, як їх особистий успіх пов'язується з успіхом організації і вони повинні бути впевнені, що додаткова енергія, яку вони вкладають в роботу, знайде відображення в тій нагороді, яку вони отримують [10, с. 372].

У великих компаніях, які працюють на вітчизняному ринку часто використовують нестандартні методи мотивації. Так, наприклад, у компаніях «Макдональдс» і «МТС» розвивають таланти своїх співробітників і заохочують їх захоплення. Компанія «Макдональдс» проводить конкурси на кращого співака з оплатою зйомки кліпу. «МТС» проводить конкурс на краще захоплення, потім шляхом голосування обирає переможця і надає необхідні для їх хобі предмети. [11 с.180].

В корпорації «Золоті Ворота» вели звання «Герой корпорації», яке присвоюють співробітникам компанії за високі результати роботи та розробку успішних проектів. [12 с.180]. Найпоширеніші нестандартні сучасні методи мотивації, які використовуються на підприємствах представлені на рис. 2.

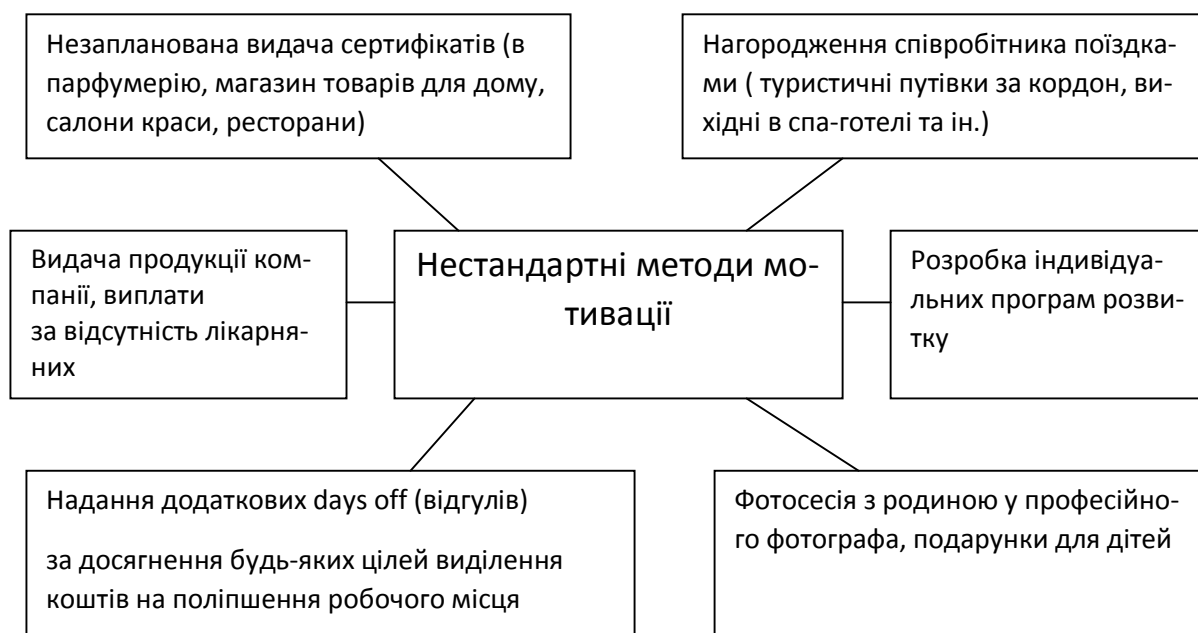


Рисунок 2 – Нестандартні методи мотивації персоналу

Джерело: розробка авторія на основі [11,12]

Нестандартна мотивація є дієвим методом утримання людей в організації та іноді є більш ефективною в порівнянні зі стандартною.

Як показує досвід, сьогодні більшість вітчизняних організацій використовують традиційні підходи до управління мотивацією. Проведемо порівняння традиційного та інноваційного підходів до управління мотивацією праці

Таблиця 1 - Порівняння традиційного та інноваційного підходів до управління мотивацією праці *Джерело: розробка автора на основі [13]*

Складові системи мотивації	Традиційний підхід	Інноваційний підхід
Матеріальна мотивація	Рівень заробітної плати не залежить від результатів праці. Зрівняльна система заохочення	Конкурентоспроможний рівень заробітної плати порівняно з іншими підприємствами галузі з урахуванням результатів праці
Навчання та розвиток персоналу	Навчання персоналу при виробничій необхідності	Безперервне навчання з використанням сучасних освітніх технологій, розвиток креативного мислення
Управління кар'єрою	Просування персоналу шляхом побудови «вертикальної» кар'єри	Просування персоналу шляхом побудови як «вертикальної» так і «горизонтальної» кар'єри
Мотивація шляхом командоутворення	Мета компанії досягається за рахунок досягнення цілей окремих співробітників	Мета компанії досягається за рахунок утворення команди однодумців. Вирішення незначних проблем відбувається без втручання керівництва
Мотивація через делегування повноважень	Часткове або повна відмова від делегування повноважень	Широке делегування повноважень, мотивування за рахунок зменшення обмежень персоналу
Мотивація через оцінку персоналу	Оцінка персоналу проводиться шляхом атестації атестаційної комісією	Оцінка персоналу проводиться керівництвом, колегами, внутрішніми та зовнішніми клієнтами

Розвиток системи мотивації персоналу на інноваційних засадах повинен відбуватися шляхом впровадження елементів опосередкованої дії: покращання умов праці, використання зручного робочого графіка, створення умов для всебічного розвитку, навчання та просування персоналу, побудови сприятливого морально-психологічного клімату в колектив та сильної корпоративної культури. З іншого боку треба використовувати засоби прямої дії на співробітників: розвиток системи справедливого та прозорого матеріального заохочення, широке використання нематеріальних стимулів та не стандартних методів мотивації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Резюмуючи, можна виділити такі основні властивості управлінської інновації як елементи наукової новизни, сприяння задоволенню потреб персоналу та розвитку особистості, сприяти підвищенню вартості компанії, забезпечення впровадження нових цінностей та корпоративної культури, забезпечення безперервного навчання персоналу.

Таким чином, використання побудова системи мотивації персоналу на інноваційних засадах. Подальші дослідження необхідно проводити в напрямку практичного застосування отриманих результатів в управлінській діяльності вітчизняних підприємств.

Перелік посилань:

- 1 . Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: П.П. Микитюк / Навчальний посібник. [Електронний ресурс] – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с. – Режим доступу: http://www.copycenter.in.ua/Downloads/books/Innovaciynuy_menedgment_Mikityk.pdf.
- 2 Бізнес-менеджмент [Текст] навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Л.І.Федулова, В.Г.Федоренко, В.Ф.Гриньов та ін.. За заг.ред. Л.І.Федулової.– К. : МАУП, 2007. – 602 с.
- 3 . Данюк В. М. Менеджмент персоналу[Текст] : навчальний посібник / В. О. Данюк, В.М. Петюх. – К. : КНЕУ, 2011. – 304 с.
- 4 . Долженко, Р. А. Трудовая мотивация и управление персоналом: системный подход к управлению трудовой мотивацией персонала[Текст] / Долженко Р. А. // Российское предпринимательство. - 2010. - N 8, вып. 2. - С. 70-75.
- 5 . Удалов А. С. Трудовая мотивация в современной России: комплексный подход [Текст] / А.С. Удалов, Н. А. Удалова // Российское предпринимательство. - 2014. - № 8(2) /май С.42-51.
- 6 . Діденко В.М. Менеджмент [Текст]: підручник / В.М.Діденко –К.:Кондор, 2008.– 584 с.
- 7 . Мотивация персонала. Ключевой фактор менеджмента[Текст]: Под ред. Йосито Кондо / Пер. с англ. Е.П.Марковой. / Научное редактирование В.А.Липидус, В.Е.Серов. - Нижний Новгород, ООО СМЦ «Приоритет», 2007.- 206 с.
- 8 . Завлин П. Н. Основы инновационного менеджмента. Теория и практика [Текст] / Завлин П.Н., Казанцев А. К., Миндели Л. Э. –М.: Экономика, 2000. – 457 с.
- 9 . Хачатурян Х.В. Інновації в державному управлінні[Текст]: Монографія / Хачатурян Х.В. — К.: Вид-во НАДУ, 2005. - 252 с.
- 10 . Клименко С. М. Управління конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: посібник / С.М. Клименко, О. С. Дуброва, Д. О. Барабась. – К. : КНЕУ, 2011. – 527 с.
- 11 . Чим та як мотивувати керівника [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://hr-media.ru/chem-i-kak-motivirovat-rukovoditelej/>
- 12 . Черкашина Д. :Нестандартна мотивація щотижневик Контракти №22 червень 2008 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/notes/non-typ_motivation.html
- 13 . Старцева В.Н. Инновационные технологии управления мотивацией персонала как проблема современного менеджментаВестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2008, № 1 (9), с. 92–97[Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.unn.ru/pages/issues/vestnik_soc/99990201_West_soc_2008_1%289%29/15.pdf

Стаття надійшла: 07.02.2016 р.
Рецензент: д.е.н., проф. Бабич Д.В.