

## МОТИВАЦІЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ КАДРОВОЇ СКЛАДОВОЇ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

*Толмачова О.В., Бельтюков Є.А.*

---

*У статті розглядається проблема формування кадрової складової розвитку інноваційної системи промислових підприємств і її компонент. Формування кадрів представляється як фактор забезпечення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Обґрунтовується необхідність мотивації працівників до інноваційної діяльності.*

**Постановка проблеми.** Можна сказати, що сучасні організації для забезпечення конкурентних переваг і постійної максимізації прибутку повинні використовувати, насамперед, стратегію інноваційного розвитку. Дана стратегія здатна забезпечити стійкість організації в зовнішньому середовищі і збереження її потенціалу в разі будь-яких змін.

В основі реалізації даної стратегії лежить кадровий потенціал організації. Його забезпечення є невід'ємною частиною ефективного функціонування будь-якої організації. Саме тому керівництво компанії має приділяти особливу увагу розвитку інноваційної активності всього персоналу. Так як саме персонал здатний привести в дію стратегію інноваційного розвитку, прийняту керівництвом організації і привести її до поставленої мети найбільш швидким шляхом, скорочуючи можливі ризики і загрози з боку зовнішнього середовища.

В даний час все ще недостатня увага приділяється кадрової складової інноваційного потенціалу. Відсутні сприятливі умови для ефективного використання наявного людського потенціалу в інноваційному процесі, а саме: неефективна система стимулювання інноваційної активності на підприємствах.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Дослідженню інноваційної проблематики кадрового потенціалу приділено значну увагу в роботах українських та зарубіжних вчених і дослідників [1-10], таких як Друкер П., О.І.Волков, М.П. Денисенко, А.П. Гречан, Федулова Л.І., Зянько В.В.. Однак їх теоретичні досягнення і розробки не повною мірою обґрунтовують важливість інноваційної активності персоналу та її стимулювання.

У розумінні С. Покропивного: «Інноваційні процеси ініціюються окремими галузями науки, персоналом, а завершуються у сфері виробництва, сприяючи прогресивним змінам останнього. Ефективні технічні, управлінські, організаційні та економічні нововведення, розвиток інноваційного кадрового потенціалу підприємства ведуть до помітних позитивних змін соціальних процесів в організації» [2, с.156]. Таким чином, слід зазначити, що управління кадровим потенціалом - це трудомісткий і тривалий процес, який вимагає від керівництва

підприємств застосування системного підходу в управлінні кадрами [3, с.51].

**Мета дослідження** полягає в обґрунтуванні необхідності створення комплексу заходів з мотивації працівників до інноваційної діяльності, та значимості реалізації інноваційної активності персоналу підприємства.

**Основні результати дослідження.**

Інноваційний розвиток економіки країни неможливий без формування якісного кадрового потенціалу та ефективності його використання. Основою розвитку підприємств є використання інноваційної праці, яка являє собою трудову діяльність з високою часткою інтелектуальної, наукової, творчої компоненти і яка здатна задовольняти суспільні потреби з більш корисним ефектом [4, с.116].

В даний час затвердилася загальна думка, що основу успішно діючих організацій складає її персонал.

П. Друкер зазначає: «Бізнес - це організація, визначальним фактором існування або руйнування якої є кваліфікація її співробітників. Фізична праця може з часом стати повністю автоматизованою. Але знання - це специфічний ресурс людини. Знання не можна знайти в книгах. Там можна знайти тільки інформацію; а знання - це здатність застосовувати інформацію в конкретній сфері діяльності» [5, с.154].

Коли організація пригнічує особистість, вона ставить під загрозу свою здатність змінюватися. Коли ж організація стимулює самовираження особистості, то їй важко не оновлюватися. Індивіди - єдине джерело оновлення компанії.

В інноваційної діяльності виділяють ключову функцію - генерація ідей. Персонал - єдиний з усіх факторів виробництва несе в собі творчу складову. Суб'єктами інноваційної праці є працівники, які здатні створювати нові знання і активно їх використовувати, адже результатом такої роботи є нові ідеї, образи, що визначається, перш за все, творчими здібностями до певного виду діяльності, активністю людини, умовами реалізації цих здібностей в суспільстві. Такі кадри повинні бути здатні і схильні до інновацій.

Більше того, процес конкуренції на ринку можна представити як конкуренцію ідей або конкуренцію генераторів ідей. Таким чином, можна сказати, що конкуренція в сучасних економічних умовах, проявляючись у суперництві товарів, послуг і фірмових технологій, є відображенням змагальності персоналів підприємств.

Численні дослідження освітнього рівня трудового потенціалу України свідчать про те, що він є досить високим, але не відповідає сучасним вимогам інноваційної економіки. Експерти звертають увагу на низькі рівні підготовленості кадрів, їх зацікавленості в інноваційному розвитку підприємств, дають низьку оцінку кадрової складової інноваційної діяльності. Особливо це стосується управлінських, інженерно-технічних кадрів і висококваліфікованих робітників. Це свідчить про те, що сьогодні інноваційна діяльність в країні недостатньо забезпечена кадрами інноваційного типу [6 с.43].

Впровадження нововведення в організації є болючим процесом, який спрямований на зміну сформованої організації робіт, звичних методів роботи, становища працюючих. Тому в організаціях часто бувають опори змінам. Люди відчують страх у можливій втраті стабільності в організації, свого становища, зниження доходів і т.д. Крім опору працюючих, перешкодами до нововведень може бути і сформована в організації неефективна або нездорова культура. Подолання опору нововведенням в організаціях і посилення новаторської діяльності досягається спеціальними заходами мотивації персоналу. Для цього використовуються заходи матеріального і морального заохочення працівників, прояв уваги керівництва до нових ідей висуваються співробітниками, створення умов для їх реалізації та ін.

Мотивація, як функція управління, являє собою процес, що складається з комплексу заходів щодо активізації діяльності людини або колективу, спрямований на досягнення індивідуальних або спільних цілей організації. Вона реалізується через систему стимулів, тобто стимулювання виступає засобом, за допомогою якого можна здійснювати мотивування.

Прагнення персоналу до інновацій забезпечується належним рівнем організації менеджменту персоналу, системи заохочення і стимулювання працівників. Мотивація праці до інноваційної діяльності визначається багатьма факторами. Серед них одним з найважливіших є матеріальна зацікавленість. Для того щоб матеріальна зацікавленість стала мотивацією участі в інноваціях, розмір винагороди має співвідноситися з результативністю праці і тим самим стимулювати її.

Можна запропонувати розподіл фахівців на окремі основні категорії, які представляють інтерес з точки зору їх цінності для інноваційного процесу.

1-й тип: творчі особи - ті працівники, які активно розробляють нові ідеї та проекти незалежно від того, наскільки позитивно чи негативно сприймаються їх пропозиції, а також спонукають інших співробітників, активізуючи їхню творчість. Такий тип співробітників найбільш рідкісний і найцінніший, оскільки не потребує додаткового стимулювання і активно реалізує дві компоненти: творчу і психологічно мотивуючу.

2-й тип: активно виробляють нові ідеї - співробітники, які займаються творчим процесом незалежно від умов, не впливаючи на інших - активні креатив-працівники.

3-й тип: володіють високим творчим потенціалом - пропонують свої ідеї, і якщо вони не знаходять відгуку, перестають проявляти ініціативу.

4-й тип: здатні до творчого процесу - починають проявляти активність, якщо очікують отримати винагороду за свої розробки.

5-й тип: мають творчі здібності - починають діяти тільки в разі спонукального впливу, конкретних керівних вказівок або настанов.

6-й тип: прагнуть в умовах високої мотивації до творчості, але відчують нестачу знань і професіоналізму, здатні і готові до навчання.

7-й тип: мають приховані творчі здібності, про які не підозрюють самі, - можуть проявитися в умовах спонукання і змагання.

8-й тип: не здатні до творчої діяльності - не проявляються як креативні працівники ні за яких умов.

Найбільш цінними типами творчих працівників за запропонованою класифікацією є перший і другий типи в силу того, що їх творчу активність не потрібно мотивувати і вона проявляється при будь-яких умовах. Однак потрібно зауважити, що такі типи зустрічаються рідко, тому цінність їх особливо велика. Серед недоліків слід відзначити те, що вони в окремих випадках діють відповідно до власних устремлінь і вподобань, не цілком беручи до уваги установки і вимоги фірми.

Третій, четвертий і п'ятий типи для своєї активізації потребують створення необхідних умов: атмосфери, мотивації, адміністративного впливу і т.д.

Шостий і сьомий типи, крім цього, припускають необхідність організації процесу навчання або самонавчання.

Восьмий тип, як виявилось, найчастіше важко відокремити від сьомого, тому вони зазвичай сприймаються як єдина спільність.

При відсутності мотиваційних механізмів і систем стимулювання творчості інноваційна складова в результатах трудової діяльності вкрай низька. Вона підтримується тільки першим і другим типом творчих працівників з представлених вище категорій. Для посилення інноваційної складової праці та активізації творчого потенціалу персоналу необхідно передбачити комплекс винагород за творчу діяльність.

Як було вже відмічено головним визначальним стимулом у більшості випадків є рівень заробітної плати.

Тому головними причинами зниження творчої активності українських працівників слід вважати відсутність необхідних матеріальних стимулів і гарантій соціального захисту, досконалої системи оцінки результатів професійної діяльності та заохочень до творчості. За даними спеціальних досліджень, заробітна плата працівників розумової праці у середньому перевищує заробіток робітників: у Німеччині – на 20%, Італії і Данії – на 22%, Люксембурзі – на 44%, Франції і Бельгії – на 61%. Середньотижнева заробітна плата американських інженерів майже у 2 рази більша за середню плату робітників. Рівень оплати праці в інноваційній сфері у Японії у 2,7, у США у 2,5, у Швеції у 2,1 рази вищий, ніж у промисловості. В Україні ж мотиваційний потенціал оплати інтелектуальної праці використовується недостатньо. За даними дослідження, проведеного "YE Austion Associates" (YAA), за обсягом «втечі інтелекту» Україна посідає 52 позицію серед 60 країн. Поряд із «втечею назовні» спостерігається і внутрішня, тобто перехід найбільш здібних молодих фахівців зі сфери досліджень до сфери бізнесу [7 с.534], внаслідок чого престижними стають ті види діяльності, які легко приносять дохід і не потребують високого освітньо-кваліфікаційного рівня [8, с.129].

Подальша орієнтація на вкрай низьку оплату праці, що не відповідає складності та рівню інтелектуалізації, є несумісною з практичною реалізацією сучасних вимог до утвердження інноваційного характеру праці, піднесення її ролі й статусу у суспільстві. Необхідно зупинити як еміграцію значної частини талановитої молоді, так і масовий перехід її у сфери комерційної діяльності, де часто задля більшого заробітку здібні, творчо обдаровані люди працюють не за покликанням і не за спеціальністю, втрачаючи фах. Треба більше коштів вкладати в освіту, науку та інноваційне перетворення економіки, стимулювати творчість, конструкторську і винахідницьку діяльність, вміння знаходити неординарні рішення і брати на себе відповідальність за їх практичне втілення [9, с.298].

Але досвідчені менеджери знають, що цим далеко не вичерпується все, що працівник прагне (або очікує) отримати у вигляді компенсації за свою працю. Дієвість мотиваційної системи буде визначатися насамперед тим, які стимули будуть задіяні й наскільки точно вони будуть відповідати перевагам працівників. Тут повинні бути по можливості враховані ті впливи, які виявляються внутрішніми і зовнішніми умовами, особливостями регіону і, ймовірно, навіть національною специфікою. Наприклад, схильність японців до подорожей і туризму вельми активно використовується менеджментом компаній як досить дієвий мотив, а в країнах, де велике значення мають прояви статусу, ефективними виявляються дії, спрямовані на формування персонального іміджу.

Соціальна ефективність реалізується у вигляді виконання очікувань, потреб та інтересів працівників, наприклад, висока оплата праці, привабливі умови роботи і можливості для розвитку особистості. Перед визначенням ефективності необхідно з'ясувати:

- 1) хто і які економічні цілі щодо персоналу хоче досягти і які з цих цілей стають цілями організації;
- 2) яким чином конкретизується економічна і соціальна ефективність;
- 3) від чого залежить досягнення цих цілей і наскільки вони можуть бути використані як інструкція для практичної діяльності;
- 4) наскільки цілі сумісні між собою і які рішення можливі при їхній несумісності (баланс інтересів) [10, с.327].

Зрозуміло, значна кількість нових ідей може потребувати перевірки, опрацювання, обґрунтування, і найчастіше це пов'язано зі значними витратами, організацією дослідного виробництва і т.д. Сюди ж необхідно віднести і тимчасові витрати. Але в разі підтвердження ринкової цінності ідеї - прибуток від неї здатен багаторазово перекрити витрати. Більше того, значна частка оригінальних ідей, як правило, їх не потребує, а є лише результатом розумових і творчих зусиль окремих фахівців. При цьому отримується інноваційний ефект здатний серйозно підвищити продуктивність компанії та відчутно посилити її конкурентні позиції на ринку.

Економічна ефективність в галузі управління кадровим потенціалом означає максимальне використання наявних ресурсів організації шляхом

використання працівників за принципом економічної витрати обмежених ресурсів. Цей принцип реалізується за найбільш сприятливого співвідношенні між результатом праці і масштабом її використання (продуктивність праці) та між результатами праці персоналу і витратами на персонал (економічність праці). [11, с.213].

Таким чином, важливим фактором інноваційного розвитку суспільства є людський фактор, його сукупність знань, практичних навичок, творчих здібностей і активності. Оскільки ризик під час фінансування, модернізації та оновлення виробництва достатньо високий, оцінка інноваційного потенціалу підприємства дасть можливість потенційним інвесторам зорієнтуватися у прийнятті рішень щодо виділення коштів з метою реалізації інноваційної стратегії розвитку. Інноваційний потенціал підприємства є важливим інформаційним ресурсом в процесі управління його розвитком. Одна з ключових проблем активізації інноваційної діяльності полягає у створенні умов, ситуацій, які максимально розвивають творчу активність персоналу або кадровий потенціал.

Інноваційні кадри є джерелом конкурентних переваг країни, які здатні своєю інтелектуальною працею забезпечити економічне зростання всього господарського комплексу. Для формування якісної кадрової складової інноваційного розвитку підприємств необхідно на рівні підприємств:

1. Сформувати стратегію у сфері менеджменту знань в цілях створення бази знань та інфраструктури їх передачі, комп'ютерних мереж, оргструктур, орієнтованих на знання;

2. Розробити заходи щодо підвищення рівня мотивації персоналу до інноваційної праці, підвищення рівня інноваційної активності працівників;

3. Створити сприятливі умови для розвитку якісних рис, необхідних для створення новацій, і для реалізації інноваційного потенціалу.

#### **Висновки та перспективи подальших наукових розробок.**

Отже, реалізація стратегічних завдань переведення економіки на інноваційний шлях розвитку неможливий без цілеспрямованої політики держави і самих підприємств щодо формування та розвитку кадрового потенціалу інноваційного типу.

Здатність персоналу до інновацій, вироблення нових знань та ідей, бажання професійного росту забезпечуються належним рівнем організації менеджменту, розвитку інтелектуальної свободи на підприємстві, системи заохочення і стимулювання підприємливості працівників, їх професійного розвитку.

#### *Література:*

1. Федулова Л. І. Економіка знань : підручник / Л. І. Федулова. – К., 2009. – 600 с.

2. Економіка підприємства: Структурно-логічний навч. посібник / За ред. д.е.н., проф. С.Ф. Покропивного – К.:КНЕУ, 2001. – 457 с.
3. Кондратьева А.Н., Севастьянова О.В. Формирование кадрового инновационного потенциала на предприятиях Украины / А.Н. Кондратьева, О.В. Севастьянова // Экономика Крыма. – 2009. – №29. – С. 50-53.
4. Кузнецова Н.Б. Кадри інноваційного типу / Н.Б.Кузнецова // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6. – С. 115-121.
5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / Пер.с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.
6. Антонюк В. Кадри для інноваційної діяльності: проблеми формування та використання / В. Антонюк // Україна: аспекти праці. – 2007. – №5.- С. 42-47.
7. 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. – К.: Професіонал, 2004. – 960 с.
8. Гук Н.А. Посилення інтелектуалізації праці та тенденції її структурних зрушень в Україні / Н.А. Гук // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №2(116).– С.125-130.
9. Зянько В.В. Інноваційне підприємництво: сутність, механізми і форми розвитку: Монографія / В.В. Зянько – Вінниця: УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – 397 с.
10. Мотивація праці та формування ринку робочої сили: Навч. видання / О.А. Бугуцький, Г.І. Купалова, В.С. Дієсперов – К.: Урожай, 1993. – 416 с.
11. Мягких І.М. Перспективні напрями мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України / І.М. Мягких // Актуальні проблеми економіки. – 2011. - №9(123). - С. 208-216.

### *Abstract*

**Tolmachova O.V., Beltukov E.A.**

#### **Motivation of innovative activity of personnel component of the innovation potential**

The article deals with the problem of forming of the personnel component of the innovation system of industrial enterprises and components. The formation of cadres is a factor for competitiveness and development of the company. The article substantiates the necessity of motivation to innovate.