

УДК 330.341.1:658.012.32:658.589

**О. Пшик-Ковальська,
К. Дорошкевич,
М. Вороновська**

ВИЗНАЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОЇ МОТИВАЦІЇ ПРИ СТИМУЛЮВАННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Окреслено значення мотивування для розвитку інноваційної діяльності підприємств. Як один із елементів мотиваційної моделі на підприємствах, досліджено сутність категорії внутрішньої мотивації. З метою підвищення рівня управлінських процесів підприємства у сфері інноваційної діяльності, рекомендовано підходи до визначення рівня внутрішньої мотивації працівників підприємств.

Ключові слова: інноваційна діяльність, промислові підприємства, мотивування, стимулювання, внутрішня мотивація, модель.

Як відомо, інноваційна діяльність вітчизняних промислових підприємств перебуває на етапі розвитку. Для неї характерна нераціональна структура підготовки наукових кадрів і проведення ними фундаментальних та прикладних досліджень, низький рівень фінансування науково-дослідних робіт, у структурі якого переважають власні кошти підприємств та отримані ними кредити. Як наслідок, доцільно відзначити низький рівень інноваційної активності підприємств (майже 16% загальної кількості промислових підприємств) і реалізації інноваційної продукції, зростання інноваційних витрат та вплив наукових кадрів за кордон (протягом 2013 р. спостерігається зменшення їх кількості) [1].

Отже, у сучасних ринкових умовах господарювання в Україні досить актуальним питанням залишається спосіб активізування інноваційної діяльності. Водночас значна увага акцентується на розробці та вдосконаленні нормативно-правового забезпечення інноваційної діяльності, механізмах її стимулювання, системі інституціональних перетворень, захисті інтелектуальної власності, створенні системи комплексної підтримки інноваційної діяльності тощо. Проте за межами уваги дослідників часто залишається праця винахідника, раціоналізатора, науковця, підприємця, саме завдяки якій створюється та реалізується на ринку інноваційний продукт. Зважаючи на це, необхідно дослідити специфічні особливості мотивування працівників промислових підприємств в умовах інноваційної діяльності. Зокрема, доцільно приділити увагу питанням внутрішньої мотивації, яка спонукає персонал до розробки та впровадження інновацій.

Питання мотивування інноваційної діяльності працівників досліджувались та ґрунтовно описані у працях вітчизняних та іноземних учених-економістів, серед яких: М. Туган-Барановський, О. Кузьмін, О. Мельник, Дж. Траут, А. Колот, В. Климчук, В. Джеймс, М. Семікіна та інші. У своїх працях дослідниками описані основні категорії мотиваційного процесу, сформовано основні методи мотивації, визначені чинники результативності мотивування працівників в умовах інноваційної діяльності, вивчені стимули і мотиви інноваційної діяльності працівників тощо.

Як правило, мотиваційний процес підприємства передбачає спонукання його працівників на дії, які сприяють досягненню цілей організації та задоволенню їх

особистих потреб. Основна його мета зводиться до використання дієвих стимулів, які є потенційною винагородою працівників за виконання поставлених завдань, досягнення цілей [2]. У своїй сукупності вони формують систему стимулювання працівників.

У сучасних наукових дослідженнях за проблемою усе частіше згадується поняття надлишкового стимулювання. Так, Дж. Траут розглядає надлишкове стимулювання, яке виникає тоді, коли менеджерам не доводиться приймати раціональних управлінських рішень та здійснювати альтернативний вибір [3]. Їх поведінка стає наперед запрограмованою, завдяки дії вдалих стимулів та інформаційному переважанню. Таке явище характерне для мотиваційної моделі, яка використовується на американських підприємствах. Їх менеджери бажають мати рівно стільки інформації, щоб сформулювати припущення, на основі якого потрібно буде приймати управлінське рішення. Водночас жоден менеджер не бажає опрацьовувати надлишкову кількість документів та звітів.

Досліджуючи теорію Дж. Траута, доцільно відзначити наступне. Вона передбачає виникнення надлишкового стимулювання, проте не усі категорії працівників здатні його відчувати. Зокрема, у працівників із сильною внутрішньою мотивацією до професійного зростання, створення додаткового стимулювання погіршує досягнення та результати праці. І навпаки, у працівників із незначною внутрішньою мотивацією надмірне стимулювання збільшує прагнення працівників до діяльності [4]. У цьому контексті проблемним питанням стає визначення рівня внутрішньої мотивації працівників.

Перш, ніж зосередити увагу на особливостях внутрішньої мотивації до інноваційної праці та підходах до її оцінювання, розглянемо думки різних науковців щодо сутності категорії “внутрішня мотивація”.

Е. Дісі та Р. Раян як внутрішньо мотивовану визначають поведінку, яка “повністю впливає із інтересів особистості, не потребує віддалених вигод, однак, для своєї підтримки вимагає задоволення базових психологічних потреб у самоідентифікованості, компетентності та близьких стосунках” [5].

У технічній енциклопедії внутрішня мотивація визначається змістом і значимістю роботи. Якщо вона цікавить людину, дає змогу реалізувати його природні здібності і схильності, то це саме по собі є сильним мотивом до активності, сумлінної і продуктивної праці. Поряд із змістом, істотним внутрішнім мотивом може бути значимість роботи для розвитку певних якостей людини, корисність цього виду діяльності для групи людей і суспільства, відповідність цієї діяльності переконанням працівника, його етичної орієнтації [6].

Т. Малон і М. Лепер визначили внутрішню мотивацію як діяльність, яку людина здійснює без зовнішнього підкріплення [7].

Цікавою є теорія Р. де Чармса, який вбачає первинну мотивацію людини у прагненні відчувати себе джерелом змін у навколишньому світі, що зміцнює почуття власної компетентності. Бажання контролювати події власного життя є частиною будь-якого виду мотивації, а у випадку інтринсивної мотивації – провідним чинником поведінки [8].

У 90-х рр. ХХ ст. В. Джеймс, один із засновників емпіричної психології, стверджував, що важливу роль у спрямуванні уваги та діяльності відіграє інтерес. Пізніше С. Вудвортс зазначив, що, незважаючи на те, що поведінка людини є мотивованою ззовні, лише за умови внутрішнього потягу цей процес проходить вільно та ефективно [9, 10].

Існує також твердження, що внутрішня (процесуальна або інтринсивна) мотивація – це прагнення виконати певну діяльність заради самого процесу діяльності, відчуття задоволення та радості від цієї активності, а не для одержання винагороди чи внаслідок зовнішніх вимог [11].

В. Климчук виділяє три рівні розвитку внутрішньої мотивації: ситуативний, ситуативно-ціннісний та суб'єктно-ціннісний. На ситуативному рівні внутрішня мотивація з'являється внаслідок задоволення в діяльності базових психологічних потреб, що визначається структурою та особливостями самої діяльності. На ситуативно-ціннісному рівні вплив умов діяльності вже не є таким однозначним. Внутрішня мотивація з'являється лише у ситуації виконання значимої, цінної діяльності. І навіть якщо у цій діяльності задовольняються не всі базові потреби, внутрішня мотивація буде присутньою. Суб'єктно-ціннісний рівень пов'язаний із набуттям ціннісного статусу не окремою діяльністю, а самими базовими психологічними потребами. У цьому випадку діяльність переломлюється особистістю через призму ціннісної сфери особливим чином: людина в ситуації виконання будь-якої, навіть найнуднішої діяльності, буде шукати способи реалізації власних цінностей, цим самим врешті-решт переводячи діяльність у статус внутрішньо мотивованої [12].

М. Семікіна стверджує, що внутрішні трудові мотиви працівника залежать від структури актуальних потреб, ціннісних орієнтацій, менталітету, рівня освіти, кваліфікації, професійних навиків, віку, сімейного стану, набутого соціального статусу в суспільстві; рівня добробуту. Внутрішня мотивація працівника промислового підприємства до розробки та впровадження інновацій може бути обумовлена багатьма різноманітними причинами. Це може бути прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (суто пізнавальні і творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь підприємству або просто залишити свій слід раціоналізаторською пропозицією; намагання отримати визнання як винахідника або досягти певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації; честолюбство, бажання виокремитися серед колег, досягти популярності, завдяки такого роду діяльності одержати певну посаду, окремі матеріальні блага, нові соціальні гарантії, можливості подальшого професійного та творчого зростання тощо [13].

А. Колот вважає, що на поведінку людини в процесі трудової діяльності впливає комплекс факторів-мотиваторів, що спонукають до діяльності: зовнішніх – на рівні держави, галузі, регіону, підприємства, і внутрішніх – складових структури самої особистості працівника (потреби, інтереси, цінності людини, пов'язані з його особистістю та соціокультурним середовищем, особливості трудової ментальності тощо). Внутрішню винагороду забезпечує сама робота, її змістовність та значущість, можливість досягнення високого результату. Як внутрішню винагороду, можна розглядати й “розкіш людського спілкування”, що має місце в процесі роботи, дружні відносини з колегами, відчуття “належності до команди” [14].

Виходячи із наведених визначень, внутрішня вартість – це прагнення виконати працівником певну діяльність, яке виникає внаслідок його психофізіологічних особливостей, а також менталітету, рівня освіти, кваліфікації, професійних навиків, віку, сімейного стану тощо. Визначення її рівня важливе для підтримання оптимального обсягу стимулювання працівників у мовах інноваційної діяльності промислових підприємств.

Відповідно до поставленої проблеми, у статті потрібно уточнити сутність поняття “внутрішня мотивація”, окреслити підходи до її визначення з метою стимулювання працівників підприємств в умовах інноваційної діяльності.

На основі аналізування останніх досліджень та публікацій за проблемою [15 – 27] можна стверджувати, що визначення внутрішньої мотивації працівників підприємства важливе для формування дієвої системи стимулювання в умовах інноваційної діяльності, яка би не перевантажувала працівників та залишала можливість вибору та прийняття раціональних управлінських рішень. Високий рівень внутрішньої мотивації працівників означає можливість зниження рівня їх стимулювання з боку керівництва підприємством в умовах інноваційної діяльності і навпаки.

Тож, зосередимось на двох основних рівнях внутрішньої мотивації працівників – низькому та високому, які досліджені нами вище. Їх значення пропонуємо поставити у залежність від двох параметрів впливу на трудову діяльність працівників: істотність внутрішньої винагороди для працівника (задоволення соціальних потреб, можливість самовираження, задоволення від спілкування тощо) і рівня задоволення потреб (первинних і вторинних). Кожний із них може набувати трьох значень: високого, середнього і низького. Освідомлення працівником значення внутрішньої винагороди та рівня задоволення потреб (особисто для нього) і дасть змогу визначити внутрішню мотивацію за допомогою використання матриці (табл. 1).

Таблиця 1

**Матриця визначення рівня внутрішньої мотивації працівників
в умовах інноваційної діяльності підприємства**

Значення внутрішньої винагороди для працівника	Рівень задоволення потреб		
	Високий	Середній	Низький
Високе і вище середнього	В	В	В
Середнє	В	В	Н
Нижче середнього і низьке	Н	Н	Н

Примітка: В – високий рівень внутрішньої мотивації; Н – низький рівень внутрішньої мотивації.

Для досягнення зазначених цілей (оцінювання параметрів впливу на трудову діяльність працівника, які визначають рівень його внутрішньої мотивації) доцільно здійснювати атестацію працівників або використовувати експертні методи оцінки. У практиці управління підприємствами атестація як процедура оцінки професійного рівня працівників кваліфікаційним вимогам і посадовим обов’язкам, проведення оцінки їх професійного рівня є доволі поширеним явищем. Вона застосовується як мінімум один раз відділом кадрів при прийнятті працівників на роботу. Для досягнення найвищих результатів у трудовій діяльності її потрібно здійснювати частіше.

Незважаючи на це, на законодавчому рівні зазначене поняття було визначено відносно нещодавно із прийняттям у 2012 р. Закону України “Про професійний розвиток працівників” [28]. Ним визначено правові, організаційні та фінансові засади функціонування системи професійного розвитку працівників. Також аналізованим нормативним актом узаконено атестацію усіх категорій працівників, а

не лише окремих професій чи посад (державних службовців, наукових співробітників, педагогів, лікарів, фармацевтів тощо).

Відповідно до норм чинного законодавства, у процесі атестації можна здійснити:

- оцінювання професійного рівня працівників;
- оцінювання відповідності працівника кваліфікаційним вимогам;
- оцінювання відповідності працівника посадовим обов'язкам [29].

Нами запропоновано визначити внутрішню мотивацію працівників за сформованими рівнями (високий і низький) у процесі оцінювання відповідності працівника кваліфікаційним вимогам. Для цього необхідно застосувати рекомендовану матрицю (табл. 1) під час атестації працівників, а її результати занести до їх характеристики.

Водночас доцільно звернути увагу на те, що існують певні категорії працівників, яким на законодавчому рівні заборонено проходити атестацію:

- працівники, які відпрацювали на відповідній посаді менше одного року;
- вагітні жінки;
- особи, які здійснюють догляд за дитиною віком до трьох років або дитиною-інвалідом, інвалідом дитинства;
- одинокі матері або одинокі батьки, які мають дітей віком до чотирнадцяти років;
- неповнолітні;
- особи, які працюють за сумісництвом [30].

Щодо переваг описаного підходу до визначення внутрішньої мотивації, то доцільно зазначити, що він характеризується об'єктивністю та доступністю отриманих результатів. Проте його очевидним недоліком є прив'язка до процесів оцінювання професійного рівня, відповідності кваліфікаційним вимогам тощо. Це формує трудомісткість використання рекомендованого підходу, що пов'язана із формуванням атестаційної комісії, проведенням її попередніх зборів тощо.

Визначення рівня внутрішньої мотивації працівників експертним методом передбачає залучення як працівників підприємства, так і спеціалістів (коуча, психолога, спеціаліста із кар'єрного росту, працівників спеціалізованих агенцій з оцінки персоналу тощо), які у результаті особистої бесіди, анкетного опитування, групових методів роботи з колективом (метод мозкового штурму, фокус-групи тощо) готують висновки про рівень внутрішньої мотивації. У практиці управління підприємствами такі висновки формуються шляхом встановлення експертами пріоритетних мотивів менеджерів підприємства і працівників, визначення основних недоліків в системі стимулювання тощо.

Перевагами такого методу є його оперативність, помірні витрати, гнучкість у застосуванні тощо. До недоліків експертного оцінювання внутрішньої мотивації працівників доцільно віднести суб'єктивність отриманих результатів. Окрім того, зазначений метод пов'язаний із визначенням кількості експертів, їх кваліфікаційних характеристик, рівня узгодженості думок тощо.

Внутрішня мотивація працівників є прагненням виконати певну діяльність, що виникає внаслідок їх психофізіологічних особливостей, а також менталітету, рівня освіти, кваліфікації, професійних навичок, віку, сімейного стану тощо.

Визначення рівня внутрішньої мотивації працівників підприємства важливе для формування дієвої системи стимулювання в умовах інноваційної діяльності. Зосередившись на двох основних рівнях внутрішньої мотивації (високому та

низькому), запропоновано оцінити її рівень шляхом співвідношення таких параметрів трудової діяльності: значення внутрішньої винагороди для працівника і рівня задоволення потреб. Для цього сформовано матрицю визначення рівня внутрішньої мотивації працівників в умовах інноваційної діяльності підприємства, а оцінювання стану обох чинників рекомендованої матриці (високий, середній чи низький) доцільно здійснити самими працівниками у процесі їх атестації чи експертного оцінювання (опитування, анкетування, співбесіди тощо).

У подальших дослідженнях за проблемою потрібно здійснити практичне використання підходів до визначення внутрішньої мотивації на підприємствах в умовах інноваційної діяльності та визначити їх основні результати.

Література

1. Наукова та інноваційна діяльність в Україні [Текст] : стат. зб. — К. : Держкомстат, 2012. — С. 304. — Режим доступу : <http://innocentre.onu.edu.ua>.
2. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту [Текст] : підручник / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. — вид. 2-ге, випр. і доп. — К. : Академвидав, 2007. — С. 196, 197.
3. Траут Дж. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки [Текст] / Траут Джек ; [пер. с англ. Л. Савицької]. — [Б. м. : б. в.], 2006. — С. 34.
4. Полиця А. М. Стимулювання професійного розвитку працівників [Електронний ресурс] / А. М. Полиця. — Режим доступу : <http://www.masters.donntu.edu.ua/2013/iem/polytsia/diss/indexu.htm>.
5. Deci E. L. The “what” and “why” of goal pursuits: Human need sand the self-determination of behavior / E. L. Deci & R. M. Ryan // *Psychological Inquiry* [Text]. — 2000. — № 11. — P. 227—268.
6. Режим доступу : <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=402>.
7. Malone T. Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations of learning / T. Malone, M. Lepper // Snow R. Aptitude, learning, and instruction [Text] / R. Snow, M. Farr (eds.). — N.-Y. : Lawrence Erlbaum, 1987. — Vol. 3. — P. 223—253.
8. Занюк С. Психологія мотивації [Текст] : навч. посіб. / С. Занюк. — К. : Либідь, 2002. — 304 с.
9. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность [Текст] / Х. Хекхаузен. — СПб. : Питер, 2003. — 864 с.
10. Deci E. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior [Text] / E. Deci, R. Ryan. — N.-Y. ; London : Plenum Press, 1985. — 371 с.
11. Deci E. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions / E. Deci, R. Ryan // *Contemporary Educational Psychology* [Text]. — 2000. — № 25. — P. 54—67.
12. Климчук В. О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації / В. О. Климчук // *Соціальна психологія* [Текст]. — 2008. — № 6 (32). — С. 70—77.
13. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М. В. Семикіна // *Регіональні перспективи* [Текст]. — 2002. — № 3/4. — С. 234—236.
14. Колот А. М. Мотивація персоналу [Текст] : підручник / А. М. Колот. — К. : КНЕУ, 2002. — 337 с.
15. Кузьмін О. Є. Основи менеджменту... — 464 с.
16. Траут Дж. Траут про стратегію: прорватись у свідомість та підкорити ринки... — 170 с.
17. Полиця А. М. Стимулювання професійного розвитку працівників...

18. Deci E. L. The “what” and “why” of goal pursuits... — С. 227—268.
19. Режим доступу : <http://techtrend.com.ua/index.php?newsid=402>.
20. Malone T. Making learning fun: A taxonomy of intrinsic motivations of learning... — Р. 223—253,
21. Занюк С. Психологія мотивації... — 304 с.,
22. Хекхаузен Х. Мотивация и деятельность... — 864 с.
23. Deci E. Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior... — 371 с.
24. Deci E. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions... — Р. 54—67.
25. Климчук В. О. Феномени розвитку внутрішньої мотивації... — С. 70—77.
26. Семикіна М. В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища... — С. 234—236.
27. Колот А. М. Мотивація персоналу... — 337 с.
28. Про професійний розвиток працівників [Електронний ресурс] : Закон України № 4312-VI від 12.01.2012 р. (зі змінами і доповненнями № 5067-VI від 05.07.2012 р.). — Режим доступу : www.portal.rada.gov.ua.
29. Там само.
30. Там само.

**О. Pshyk-Kovalska,
К. Doroshkevych,
М. Voronovska**

DETERMINATION OF INTERNAL MOTIVATION FOR STIMULATING INNOVATION ACTIVITY OF ENTERPRISES EMPLOYEES

The meaning of motivation for the development of innovation activity of enterprise is outlined. The essence of the category of internal motivation, as one of the elements of motivational model at the enterprises is researched. In order to improve the administrative processes of the enterprise in the field of innovation activity, the approaches to determine the level of internal motivation of employees of the enterprise are recommended.

Key words: innovation activity, industrial enterprises, motivation, stimulation, internal motivation, model.