

---

---

**ІННОВАЦІЇ**

---

---

УДК 331.101.3+658.001.76

Г. Г. Савіна, д.е.н., професор,  
І. А. Крутій, аспірант,  
О. В. Скоробагатько, здобувач

**КОЛЕКТИВНІ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ МОТИВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**Анотація.** У статті розглянуто особливості індивідуальних та колективних мотивів інноваційної діяльності. Надане сутнісне розмежування колективних та індивідуальних мотивів. Наведено елементи моделі мотивування до здійснення інновацій.

**Ключові слова:** колективні та індивідуальні мотиви, інноваційна діяльність, фактори впливу на мотивацію, колективні системи мотивації, мотиваційний стан.

Г. Г. Савина, д.э.н., профессор,  
И. А. Крутий, аспирант,  
Е. В. Скоробагатько, соискатель

**КОЛЛЕКТИВНЫЕ И ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ МОТИВЫ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Аннотация.** В статье рассмотрены особенности индивидуальных и коллективных мотивов инновационной деятельности. Представлено сущностное разграничение коллективных и индивидуальных мотивов. Приведены элементы модели мотивации к осуществлению инноваций.

**Ключевые слова:** коллективные и индивидуальные мотивы, инновационная деятельность, факторы влияния на мотивацию, коллективные системы мотивации, мотивационное состояние.

H. H. Savina, doctor of economic sciences, professor,  
I. A. Krutii, postgraduate student,  
O. V. Skorobahatko, candidate of sciences degree seeker

**COLLECTIVE AND INDIVIDUAL MOTIVES OF INNOVATIVE ACTIVITY**

**Abstract.** The article deals with the peculiarities of individual and collective motives innovation. The essential distinction between collective and individual motives is presented. The model elements of motivation to implement innovations are set.

**Key words:** collective and individual motivation, innovation, influence on motivation, collective motivation system, motivational state.

**Актуальність теми дослідження.** Індивідуальні або колективні мотиви учасників інноваційної діяльності в сучасних умовах достатньо складні і не обмежуються лише матеріальними інтересами. Прості прагматичні рішення в області мотивації інноваційної діяльності сьогодні не можуть дати очікуваних результатів. Менеджеру необхідно враховувати новітні теоретичні розробки, що відображають природу мотивації взагалі і творчої діяльності зокрема.

**Постановка проблеми.** Інноваційній творчості властиві риси колективної і індивідуальної праці, пов'язаної з постійним пошуком і необхідністю виконання дій, що не повторюються. Це праця максимального прояву здібностей і якостей дослідника. Вільна і в той же час відповідальна робота, захопленість і одержимість є основою підвищення результативності праці. При цьому надзвичайно важливим є визначення мотивів інноваційної діяльності, як на рівні персональних потреб, так і на рівні потреб, що виникають в процесі співпраці з членами колективу.

**Аналіз останніх досягнень та публікацій.** Проблеми інновацій та мотивації діяльності досліджували чимало дослідників, зокрема О. В. Ареф'єва, Л. Л. Антонюк, Д. П. Богиня, М. М. Воро-

---

**ІННОВАЦІЇ**

---

новська, О. В. Грішнова, С. В. Засанська, Е. Кирхлер, С. Майерс, А. Маслоу, З. Є. Пастухов, А. Пригожин, М. Є. Рогоза, О. В. Савченко, А. В. Савчук, Й. Шумпетер та інші [1-7]. Величезний внесок у вивчення мотивації персоналу внесли дослідження закордонних учених, таких як: К. Альдерфер, Ч. Барнад, Ф. Герцберг, Д. Маккеланд, М. Портер, Э. Лоулер, Э. Врум та інші.

**Виклад основного матеріалу.** Конкретне рішення задач мотивації в інноваційному менеджменті залежить від прийнятої концепції її побудови на підприємстві, моделей поведінки учасників інновацій в трудовому процесі, форм стимулювання праці і ряду інших чинників. Мотивація, розмір і форма винагороди безпосередньо пов'язані з оцінкою праці і її результатах. Менеджер по інноваціях, як і виконавець, має справу з двома видами оцінок, від яких залежить винагорода: внутрішніми і зовнішніми. Внутрішні оцінки виходять від самого суб'єкта як його самооцінка. Винагорода при цьому забезпечується самою роботою, її змістом, умовами виконання, індивідуальною роллю суб'єкта в колективній роботі. Внутрішні оцінки і пов'язана з ними винагорода працівника в інноваційній сфері значною мірою залежать від зусиль менеджера по створенню відповідних умов діяльності, іміджу організації, форми розподілу праці при проведенні інновацій. Зовнішні оцінки в інноваціях здійснює менеджер, винагорода за них виявляється для співробітника у формі заробітної платні, додаткових преміальних виплат і соціальних послуг з боку інноваційного підприємства, просування по службі і різних заохочень. При побудові системи мотивації важливо забезпечити відповідність зовнішніх і внутрішніх оцінок і винагород як умови гармонійної і продуктивної праці співробітників.

Зовнішні мотивуючі чинники можна умовно розділити на позитивні, що спричиняють позитивну реакцію і активізують діяльність суб'єкта в напрямку здійснення інновацій, і негативні, що примушують до участі в інноваційній діяльності (це можуть бути різного роду санкції за невиконання певних дій, неотримання запланованих результатів). Однак не слід орієнтуватися на другу групу чинників, які хоч і можуть бути досить дієвими в окремих випадках, але звужують свій вплив на мотивацію суб'єктів-учасників інноваційних процесів, послаблюють загальний рівень мотивації, так як в структурі мотивів домінує не прагнення чогось досягти, а боязнь покарання. Крім того, недолік негативних факторів виявляється в короткочасності їхнього впливу - вони надають спонукальний вплив тільки в період їхньої дії.

До внутрішніх стимулів, що мотивують людей до дії, відносяться невловимі почуття, такі як щастя, визнання, розуміння, умиротворення і схвалення. Внутрішні заохочення найбільш значимі для довгострокової мотивації, але їх надзвичайно складно викликати, оскільки вони потребують великої кількості емоційної енергії.

Особливість факторів мотивації на рівні підприємств полягає у їхній безпосередній взаємодії з об'єктом мотиваційного потенціалу, тобто з конкретними робітниками. Цим факторам в більшій мірі притаманна біосоціальна складова, розвиток якої приводить до появи нових мотивів економічного характеру, таких як збагачення змісту праці, розширення соціально-економічних функцій, застосування колективістського духу, солідарності і партнерства. Впливаючи на людину, точніше на її ставлення до праці, вони можуть також впливати один на одного, посилюючи або послаблюючи спонукаючу дію кожного складового елемента мотиваційної системи. Це доводить необхідність дослідження всіх факторів мотивації, які виникають та діють у їхньому нерозривному системному зв'язку.

Біосоціальний та психоемоційний рівень відрізняються підходами до джерел виникнення поведінкової реакції людини.

На біосоціальному рівні людина сприймається, як частина соціуму, а тому діє під впливом соціальних факторів (розвиток засобів накопичення, зберігання, передачі інформації, більш широкий спектр умов середовища і т.д.).

Біосоціальна природа людини відбивається в тім, що її життя визначається єдиною системою умов, у яку входять як біологічні, так і соціальні елементи. Це викликає необхідність не тільки його біологічної, але й соціальної адаптації, тобто приведення міжіндивідуального й групового поведіння у відповідність із пануючими в даному суспільстві, класі, соціальній групі нормами й цінностями в процесі соціалізації (шляхом засвоєння знань про це суспільство, клас і т.д.).

---

---

## ІННОВАЦІЇ

---

---

На психоемоційному рівні людина розглядається як окрема система, яка самостійно генерує свою поведінку під дією власного психічного стану. Психічні стани існують у вигляді переживань, ідей в свідомості людини та в тій частині психіки, яку називають несвідоме. Як правило, емоційно насичені виникають під впливом життєвих обставин, стану здоров'я, ряду інших факторів. Серед психічних станів згадуються: емоції, увага, тривожність, установки, задоволення-незадоволення, апатія-натхнення, ейфорія, бадьорість-втома та інші.

Психічні стани впливають на протікання психічних процесів, а, повторюючись часто, набираючи стійкість, можуть включитися до структури особистості в якості її специфічної властивості. Вони є одночасно як зрізами динаміки особистості, так і інтегральними реакціями особистості, обумовленими її відносинами, поведінковими потребами, цілями активності й адаптивності в оточуючому середовищі.

Мотиви, в основі яких знаходяться особистісні характеристики (психоемоційні або біосоціальні), слід розглядати як індивідуальні.

Мотиви, побудовані на загальних формальних правилах, слід розглядати як колективні мотиви.

Елементами моделі мотивування до здійснення інновацій можуть бути такі:

- 1) потреба та підтримка індивіда у самовираженні;
- 2) створення мотивуючих умов шляхом: розвитку ефективних засобів комунікацій (творчої організаційної культури); можливість навчання та підвищення кваліфікаційного рівня персоналу; відкритість та доступність інформації про рівень забезпеченості власними фінансовими ресурсами та платоспроможністю підприємств; використання бінарної системи нагород: матеріальної та кар'єрної; взаємоформування цілей на підприємствах ланки типу «керівник – працівник» і підтримка зворотного зв'язку; можливість вільної адаптації інноваційних ідей на підприємствах як персоналу, так фізичних та юридичних осіб.

Така модель мотивування до інноваційної активності враховує визначальні фактори впливу на процес визначення мотивів населення, які трансформуються в джерело інноваційних ідей і є найбільш оптимальною для великих підприємств.

Важливим фактором щодо сутності процесу мотивування є взаємозв'язок між такими елементами як потреби, цінності, цілі та мотиви. Характер мотиваційної поведінки індивіда, який охоплює всі зазначені складові, визначається змістом мотивації трудової діяльності як процесу підготовки до праці, оволодіння знаннями, технологіями, засобами виробництва, розвитку особистої конкурентоспроможності. З цієї позиції мотивація означена як внутрішньоіндивідуальне спонукання до здійснення діяльності, яку значно підсилює та формує зовнішнє мотивування (управлінські дії).

Мотиви інноваційної активності формуються під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, які діють на виробничу систему. Фактори мотивації в залежності від місця їхнього утворення можна поділити на внутрішні та зовнішні. Внутрішні фактори мотиваційного впливу формуються та координуються у межах підприємства.

Внутрішні фактори впливу на мотивацію інноваційної діяльності мають біосоціальну природу, що обумовлено двоїстим характером розвитку людини. Так, з одного боку людина має можливість розвиватися, одержавши при народженні певну біологічну інформацію, що зафіксована як генетична в ДНК, завдяки якій в індивідуальному розвитку людини складається специфічний комплекс анатомічних і фізіологічних ознак, властивостей, якостей, що відрізняють його від інших видів живих організмів. А з другого боку – завдяки розуму і мові людина отримує впродовж життя певну суму знань і вмінь, які створюються, зберігаються, використовуються й примножуються поколіннями людей у міру розвитку людського суспільства. Освоєння їх індивідуумом відбувається в процесі його виховання, навчання й спілкування в суспільстві. Дана особливість визначається поняттям соціальної спадковості, властивої винятково людському суспільству. Біологічні й соціальні фактори впливу на мотивацію інноваційної діяльності надзвичайно тісно та органічно пов'язані одне з одним, відображаючи одночасно потреби у необхідності забезпечення фізичного існування, а з іншого – потреби у можливості забезпечення фізичного існування на основі соціально-прийнятних норм і правил.

**ІННОВАЦІЇ**

Зовнішні фактори мотиваційного впливу створюються на більш вищих, ніж підприємство, рівнях економічних систем.

Генерування мотивів інноваційної діяльності є важливою рисою управління. Наявність у складі механізму управління мотивуючих факторів є запорукою до самоорганізації. Виділяють такі групи мотивів розвитку інновацій: задоволення і розвиток потреб суспільства (запит споживачів, наповнення сегментів ринку, створення продукції для задоволення потреб); мотиви творчості; мотиви престижу (досягти лідерства, не відставати від інших); мотиви подолання внутрішніх проблем (залучення кваліфікованих працівників, скорочення плінності кадрів, створення робочих місць, поліпшення управління та ін.); мотиви задоволення соціальних потреб в оздоровленні екологічного стану виробничого і навколишнього середовища.

Основними напрямками реалізації колективних систем мотивації у західних країнах можна зазначити такі: створення преміальних фондів за освоєння та випуск нової продукції, введення нових систем оплати праці - «план участі в прибутках», система «доплат за знання».

Матриця на рис. 1 відображає характер поведінкової інноваційної реакції в залежності від співвідношення рівнів колективних та індивідуальних мотивів.



**Рис. 1. Матриця характеру поведінкової інноваційної реакції в залежності від співвідношення рівнів колективних та індивідуальних мотивів**

За умови визначення кількісної оцінки координат поточного співвідношення рівнів колективних та індивідуальних мотивів можна ідентифікувати мотиваційний стан на підприємстві та відповідно визначати напрямки подальшого управлінського коригування мотиваційної діяльності в аспекті підвищення інноваційної активності персоналу.

**Висновки.** У зв'язку з тим, що сферами формування факторів мотивації інноваційної діяльності персоналу є колектив та внутрішній особистісний стан, фактори мотивації учасників інноваційної діяльності доцільно систематизувати в залежності від джерел їх походження на колективні та індивідуальні, які є пов'язаними між собою. Міра переважання мотивів пов'язана із періодом дії 9 поведінки учасників інноваційної діяльності. Висока міра впливу мотивів означає наявність у працівника устояних стереотипів, які вже сформувались у свідомості і які не можуть бути змінені у короткостроковому періоді. Зміна стереотипів потребує багато часу та певного досвіду індивідуальної роботи та роботи у колективі. Цей напрямок є перспективним для подальших досліджень.

**Література**

1. Ареф'єва О. В. Особливості інноваційної діяльності у сфері послуг / О. В. Ареф'єва, С. В. Забуранний // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 6 (84). – С. 121–126.

---

**ІННОВАЦІЇ**

---

2. Вороновська М. М. Система мотивів і стимулів інноваційної діяльності машинобудівного підприємства / М. М. Вороновська // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2010. – № 682. – С. 36-40.
3. Грішнова О. Управління людським капіталом у контексті реалізації інноваційної стратегії підприємства / О. Грішнова, Н. Полив'яна // Україна: Аспекти праці. – 2007. – № 5. – С. 37–41.
4. Інновації: проблеми науки і практики : монографія / Науково-дослідницький центр індустріальних проблем розвитку НАН України ; Харківський національний економічний ун-т. – Х. : ІНЖЕК, 2006. – 336 с.
5. Засанська С. В. Мотивація інноваційної активності населення регіону / С. В. Засанська // Механізм регулювання економіки. – 2011. – № 4. – С. 88 – 92.
6. Кирхлер Э. Мотивация в организациях / Э. Кирхлер, К. Родлер // Психология труда и организационная психология / Э. Кирхлер, К. Родлер; [пер. с нем.]. - Х.: Гуманитарный центр, 2008. - Т. 1. – 144 с.
7. Мотивація праці в ринковій економіці: проблеми теорії і практики / [Д. П. Богиня, Л. І. Долгова, Г. Т. Куліков та ін.]. – К.: Ін-т екон. НАН України, 2007. – 182 с.

**References**

1. Arefieva, O. V., & Zaburannyi, S. V. (2008). Osoblyvosti innovatsiinoi diialnosti u sferi posluh [Features of innovation activity in services]. *Aktualni problemy ekonomiky - Actual problems of economics*, 6 (84), 121–126 [in Ukrainian].
2. Voronovska, M. M. (2010). Systema motyviv i stymuliv innovatsiinoi diialnosti mashynobudivnoho pidpriemstva [The system of motives and incentives of innovation activity of engineering company]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika». Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku - Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic". Management and Entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and development problems*, 682, 36-40 [in Ukrainian].
3. Hrishnova, O., & Polyviana, N. (2007). Upravlinnia liudskym kapitalom u konteksti realizatsii innovatsiinoi stratehii pidpriemstva [Managing of human capital in the context of realization the enterprise innovation strategy]. *Ukraina: Aspekty pratsi - Ukraine: aspects of labor* 5, 37–41 [in Ukrainian].
4. Scientific - Research Centre of industrial development problems of The National Academy of Sciences of Ukraine; Kharkiv National University of Economics (2006). Innovatsii: problemy nauky i praktyky: monohrafiia [Innovations: the problems of science and practice: a monograph]. Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].
5. Zasanska, S. V. (2011). Motyvatsiia innovatsiinoi aktyvnosti naselennia rehionu [Motivation of innovative activity of the region's population]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky - Economics Regulation Mechanism*, 4, 88 – 92 [in Ukrainian].
6. Kirkhler, E., & Rodler, K. (2002). Führung in Organisationen [Motivation in organizations]. WUV-Univ.-Verl
7. Bohynia, D. P., Dolhova, L. I., & Kulikov, H. T. (2007). *Motyvatsiia pratsi v rynkovii ekonomitsi: problemy teorii i praktyky [Motivation of work in a market economy: problems of theory and practice]*. Kyiv: Institute of Economics of The National Academy of Sciences of Ukraine [in Ukrainian].

Надійшла 08.12.2014