

УДК 331.103

**ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ МОТИВАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ**

**Гончар Вікторія Василівна**, д. е. н., зав. кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування ДВНЗ "ПДТУ", м. Маріуполь, [gonchar.mariupol@gmail.com](mailto:gonchar.mariupol@gmail.com), +380973787893

**Victoria Gonchar**, Dr. Sc. (Economics), assistant professor, Head of the Marketing and Business Administration Department of Priasovsky State Technical University (PSTU)

***V. Gonchar. Assessing the efficiency of motivation mechanism of enterprise staff's innovative activity.***

*We have studied factor-criterion characteristics influencing the efficiency of the motivation mechanism for staff management. The motivation mechanism for effective staff management should be understood as a self-regulating system of motives and stimuli, formed on the basis of individual needs, realized through the collective interest of enterprise staff with the consideration of forms, principles, methods and levers of management. The use of the suggested tools in the process of realizing social-labour relations promotes getting optimal results in the enterprise activity. The analysis of methodical and practical development works on the efficiency assessment of innovations' implementation allowed improving the complex assessment of quality and effectiveness of staff innovative activity which includes integral, criterion and expert assessment. Unlike the existing ones, it is an efficient tool of assessing the introduced methods of motivating innovative processes; assessing the efficiency and timeliness of performance of the main and support staff. The use of this tool promotes motivating employees to highly productive, qualitative and timely labour. It has been proved that such tools of external influence affect highly productive innovative activity of enterprise staff: the criterion system of stirring the staff to activity by stimulating production - technological, financial-economical, social-labour, organizational-corporate economic-ecological criteria. The suggested method can be used in comparative efficiency assessment of innovative processes, and also for the analysis of internal factors influencing the efficiency of the motivation system used.*

***Гончар В. В. Оцінка ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу підприємств.***

*Досліджено факторно-критеріальні характеристики, що впливають на ефективність мотиваційного механізму управління персоналом. Під мотиваційним механізмом ефективного управління персоналом слід розуміти саморегулюючу систему мотивів і стимулів, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів та важелів управління. Використання запропонованого інструментарію у процесі здійснення соціально-трудова відносин сприяє отриманню оптимальних результатів діяльності підприємства. Проведений аналіз методичних і практичних розробок з питань оцінки ефективності здійснення інновацій дозволив удосконалити комплексну оцінку якості та результативності інноваційної діяльності персоналу, яка включає інтегральну, критеріальну та експертну оцінку. На відміну від існуючих, є дієвим інструментом оцінювання запроваджених методів мотивації інноваційних процесів; оцінювання результативності та своєчасності виконання робіт основними та допоміжними робітниками. Використання даного інструментарію сприяє мотивації робітників до високопродуктивної, якісної і своєчасної праці. Доведено, що на високопродуктивну інноваційну діяльність персоналу підприємств мають вплив інструменти зовнішнього впливу: критеріальна система активізації персоналу через стимулювання критеріїв виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціально-трудова, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного характеру. Запропонований метод може бути використаний при порівняльній оцінці ефективності інноваційних процесів, а також для аналізу внутрішніх факторів, що впливають на ефективність застосовуваної системи мотивації.*

***Гончар В. В. Оценка эффективности мотивационного механизма инновационной деятельности персонала предприятий.***

*Исследованы факторно-критериальные характеристики, влияющие на эффективность мотивационного механизма управления персоналом. Под мотивационным механизмом эффективного управления персоналом следует понимать саморегулирующуюся систему мотивов и стимулов, сформированных на основе индивидуальных потребностей, реализуемых через коллективный интерес персонала предприятия с учетом форм, принципов, методов и рычагов управления. Использование предложенных инструментов в процессе осуществления социально-трудова отношений ведет к*

получению оптимальных результатов деятельности предприятия. Проведенный анализ методических и практических разработок по вопросам оценки эффективности осуществления инноваций позволил усовершенствовать комплексную оценку качества и результативности инновационной деятельности персонала, которая включает интегральную, критериальную и экспертную оценку. В отличие от существующих, является действенным инструментом оценки введенных методов мотивации инновационных процессов; оценки результативности и своевременности выполнения работ основными и вспомогательными рабочими. Использование данного инструментария способствует мотивации работников к высокопроизводительной, качественной и своевременной работе. Доказано, что на высокопродуктивную инновационную деятельность персонала предприятий влияют инструменты внешнего воздействия: исходная система активизации персонала через стимулирование критериев производственно-технологического, финансово-экономического, социально-трудового, организационно-корпоративного и экономико-экологического характера. Предложенный метод может быть использован при сравнительной оценке эффективности инновационных процессов, а также для анализа внутренних факторов, влияющих на эффективность применяемой системы мотивации.

**Постановка проблеми.** В умовах кризових явищ, що відбуваються в світовій економіці із загостренням конкурентної боротьби за ринок збуту товарів та послуг, перед усіма підприємствами, незалежно від форми власності, все більше постає проблема підвищення ефективності виробництва. Одним із найбільш дієвих шляхів є підвищення рівня інноваційної діяльності в усіх напрямках такої діяльності: впровадження сучасної техніки та технологій, удосконалення форм організації та оплати праці, якості товарів (послуг), більш раціональне використання матеріальних, енергетичних, фінансових та інших ресурсів. Для досягнення бажаних ефектів від інноваційної діяльності необхідно забезпечити мотивацію робітників до активної діяльності в напрямку пошуку та впровадження в виробництво внутрішніх резервів щодо її підвищення. Це обумовлює необхідність оцінювання результатів його діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи сучасних уявлень про мотивацію та її складові закладено у працях всесвітньо відомих зарубіжних вчених, І. Ансоффа, Д. Врума, Ф. Герцберга, Р. Дафта, П. Друкера, Д. Кларка, А. Сміта, Д. Сінка, Ф. Тейлора та їх послідовників. Значний внесок у розвиток наукової думки в сфері розробки й вдосконалення теоретичних засад, методологічних і прикладних аспектів формування мотиваційного механізму праці зробили такі вчені, як О. Амоша, О. Віноградова, В. Гриньова, О. Єгоршін, О. Кендюхов, А. Кібанов, А. Колот, Г. Куліков, О. Наумова. Вони акцентують увагу на вивченні мотиваційного механізму інноваційної діяльності працівників, його структуру, особливості у порівнянні з мотиваційним механізмом трудової діяльності, наголошуючи при цьому, що головне завдання механізму мотивації інновацій полягає в пробудженні зацікавленості до самої праці. Таким чином, у сучасній науковій літературі питання мотивації розглянуто досить ґрунтовно, але теоретичні досягнення і розробки не повною мірою відображають методику оцінки ефективності застосування системи мотивації на підприємстві. Отже, існує потреба у визначенні основних категорій мотиваційного процесу, особливостей формування механізму мотивації інноваційної активності персоналу, використанні таких методів мотивації, в результаті застосування яких суттєво підвищиться продуктивність праці персоналу та рівень інноваційності підприємства.

**Мета статті** – запропонувати інструментарій підвищення мотивації персоналу на основі проведення комплексної оцінки його інноваційної діяльності, яка складається з інтегральної, критериальної та експертної системи оцінки якості та результативності інновацій.

**Викладення основного матеріалу.** Важливу роль щодо прийняття рішень у напрямі формування механізму управління інноваційної діяльності персоналу відіграють наступні сторони: власники, керівництво, фінансові менеджери. Проблема полягає у важкості врахування всіх факторів, які були б здатні вплинути на прийняття

його рішення. Виникає потреба розробки інструментарію оцінки інноваційної діяльності персоналу, що має бути використаний при формуванні системи мотивації та стимулювання. Запропоновано метод, щодо формування системи управління мотивацією персоналу на підприємстві. Наданий метод включає наступні етапи:

1. Оцінка впливу факторів зовнішнього середовища [2].
  2. Інтегральна система оцінки якості та результативності діяльності персоналу (І)
  3. Експертна система оцінки якості та результативності діяльності персоналу (Е).
- Шляхом анкетування, проведеного серед менеджерів підприємств морського транспорту, незалежних консалтингових агенств, визначено вагомість впливу факторів щодо оцінки інноваційної діяльності та прийняття управлінських рішень (табл. 1).

Таблиця 1

## Шкала оцінок якісних показників діяльності персоналу (доповнено на основі [1-3])

Чинник	Показники	Ва- жіль	Оцінка в балах		
			0	5	10
Менеджмент	Швидкість реакції на зміни середовища	0,2	Після того, як подія наступила	Зміни в більшості передбачуються	Зміни передбачуються, розроблена програма дій
	Бюрократичність прийняття рішень	0,15	Рішення приймаються тільки після узгодження з керуючою компанією	Можливість прийняття рішень після узгодження з керівництвом на місцях	Керівники структурних підрозділів мають можливість самостійного прийняття рішень
	Авторитет керівника	0,1	В команді є неформальні лідери	Керівник-функціонер	Керівник - лідер, команда довіряє його рішенням щодо змін
	Відстеження змін у стратегічному середовищі	0,3	Не здійснюється	Частково відстежуються зміни у більшості чинників середовища	Зміни відстежуються по всім чинникам середовища
	Ступінь формалізації дій під час змін	0,25	Відсутність нормативних документів	Нормативні документи розроблено частково	Розроблені, впроваджені та доведені до відома
Разом		1			
Кадрова політика	Система інформування працівників	0,15	Відсутня	Є деякі елементи	Створена та ефективно працює
	Система моральної мотивації	0,2	Відсутня, використовуються економічні методи стимулювання	Проводиться робота з її створення	Широко використовує поряд з економічною
Мотивація	Морально-психологічний клімат у колективі	0,1	Страх перед змінами	Зміни приймаються обережно	Клімат комфорту та довіри
	Опір змінам	0,3	Навіть незначні зміни викликають опір	Працівники підтримують інтереси підприємства, однак пріоритетними є особисті інтереси	Працівники підтримують зміни, здійснюється робота з управління не тільки реальними, а й потенційними змінами
	Залучення до прийняття стратегічних рішень	0,25	Немає	Деякі працівники залучаються	Майже всі працівники залучаються до прийняття рішень, враховується їх думка і ідеї
Разом		1			

4. Критеріальна система оцінки ефективності інноваційної діяльності персоналу (К). Для виміру результатів досягнення тієї або іншої стратегічної мети можна використати різні кількісні показники. Доцільно розглядати різні варіанти для того, щоб обрати найбільш оптимальні показники для підприємства, що найкращим чином відображають його готовність здійснювати інновації. Для підприємств морського транспорту рекомендовано використовувати показники, які дають можливість оцінити наступні напрями: ресурсне забезпечення інноваційної діяльності ( $P_{iy}$ ), ефективність системи управління знаннями ( $Z_{iy}$ ), ефективність інноваційного управління (I), ефективність управління портфелем інноваційних проектів ( $U_{iy}$ ), інноваційність продуктової лінійки підприємства ( $\Pi_{iy}$ ) та інш.

Коли показники для кожної складової визначені, необхідно їх уточнити, тобто залишити лише ті показники, які точно фіксують суть стратегії підприємства. Необхідність уточнення показників обумовлена тим фактом, що більшість практиків радить уникати надмірної деталізації, оскільки це може призвести до розпилення зусиль підприємства. В процедурі уточнення показників повинні приймати участь фахівці, що займаються розробкою та реалізацією стратегій. Рішення приймається за результатами колективного обговорення.

Під мотиваційним механізмом ефективного управління персоналом слід розуміти саморегулюючу систему мотивів і стимулів, сформованих на основі індивідуальних потреб, реалізованих через колективний (груповий) інтерес персоналу підприємства з урахуванням форм, принципів, методів та важелів управління, використовуючи запропоновані інструменти у процесі здійснення соціально-трудових відносин для отримання оптимальних результатів діяльності підприємства.

Отже, можна припустити, що вся система визначення ефективності повинна бути побудована за наступним принципом:

1. Слід визначити ступінь впливу факторів макросередовища на загальну ефективність інноваційної діяльності. Визначити поведінку внутрішніх факторів під зміною їх впливом.

3. Виділити загальну структуру оцінки за всіма трьома видами (інтегральна, критеріальна, експертна).

4. Побудувати схему оцінки ефективності мотиваційного механізму інноваційної діяльності персоналу.

5. Результат позитивний, якщо всі складові більше нуля, т. т.

I – інтегральна оцінка якості та результативності інноваційної діяльності персоналу,  $> 0$ ;

K - критеріальна оцінка якості та результативності інноваційної діяльності персоналу,  $> 0$ ;

E - експертна оцінка якості та результативності інноваційної діяльності персоналу,  $> 0$ ;

Oвi – ефективність інноваційної діяльності персоналу.

Розрахунок коефіцієнтів ваги показників і відповідних коефіцієнтів по кожному з підходів виконується розставленими експертами ваг і балам відповідно.

Пропонується використання наступної методики:

$$W_{ij} = \frac{\sum_{k=1}^n P_{ijk} * W_k}{\sum_{k=1}^n W_k} \quad (1)$$

де  $W_{ij}$ - розрахункові значення коефіцієнтів по вазі показників і кожному з підходів. В даному випадку  $i = 1, \dots, 7$ ;  $j = 1, \dots, 4$ ;

$P_{ijk}$ - значення ваг і балів за вагою показників і кожному з підходів відповідно до варіанту k-го експерта;

$W_k$ - вагомість k-го експерта;

$k$ - кількість експертів, які взяли участь в анкетуванні (рекомендується 4-6 чоловік);  $k = 1, \dots, n$ .

Коефіцієнти ваги показників повинні бути нормованими величинами. Нормування коефіцієнтів ваги показників  $W_{ij}$  здійснюється відповідно до наступних формул:

$$W * i = \frac{W_i}{\sum_{i=1}^7 W_i}, \quad (2)$$

де  $i = 1, \dots, 7$ .

Коефіцієнти за показниками кожного з підходів також повинні бути пронормовані. Нормування коефіцієнтів за показниками кожного з підходів здійснюється відповідно до формули:

$$W * ij = \frac{W_{ij}}{\sum_{j=2}^4 W_{ij}}, \quad (3)$$

де  $i = 1, \dots, 7$ ;

$j = 2, \dots, 4$ .

Вагомість  $k$ -го експерта  $W_k$  в формулі (20) визначається відповідно до формули (3.22):

$$W_k = K_k * P_k, \quad (4)$$

де  $P_k$  - ступінь впевненості в прогнозі  $k$ -го експерта, яка визначається нормованим значенням відповідної оцінки, поставленої експертом (множенням її на 0,01);

$K_k$  - компетентність  $k$ -го експерта,  $k = 1, \dots, n$ .

За допомогою експертних оцінок результатів діяльності підприємств морського транспорту отримані наступні вагові коефіцієнти:

$I - 0,3$ ;  $K - 0,5$ ;  $E - 0,2$ .

Комплексну оцінку використання інструментів підвищення мотивації інноваційної діяльності персоналу підприємств запропоновано здійснювати за наступною формулою:

$$O_{vi} = 0,2 * E + 0,3 * I + 0,5 * K \quad (5)$$

Проведений аналіз методичних і практичних розробок з питань оцінки ефективності здійснення інновацій дозволив удосконалити інструментарій підвищення мотивації інноваційної діяльності, який включає інтегральну, критеріальну та експертну оцінку (рис.1). На відміну від існуючих, є дієвим інструментом оцінювання запроваджених методів мотивації інноваційних процесів; оцінювання результативності та своєчасності виконання робіт основними та допоміжними робітниками.

З метою підвищення об'єктивності і ступеня довіри до отримуваних в ході експертного опитування значень вагових коефіцієнтів пропонується методика визначення їх величин, яка враховує рівень компетентності залучених експертів, певний на основі їх самооцінки та оцінки ступеня їх знакомства з областю знань, до якої належить оцінка, відповідними керівниками.

Особливістю запропонованої методики є те, що обробка результатів, проводяться з урахуванням показників компетентності та вагомості залучених експертів. Здійснюється оцінка ступеня впливу різних джерел аргументації на відповідь експерта. Зокрема, передбачаються наступні варіанти відповіді: проведені теоретичні та практичні дослідження по напряму; безпосередню участь в звіті (випусковий звіт); практичний досвід як фахівця з даного питання і (або) участь в розділах звіту.

Рівень інноваційної діяльності підприємства запропоновано оцінювати за шкалою наданою в табл. 2.

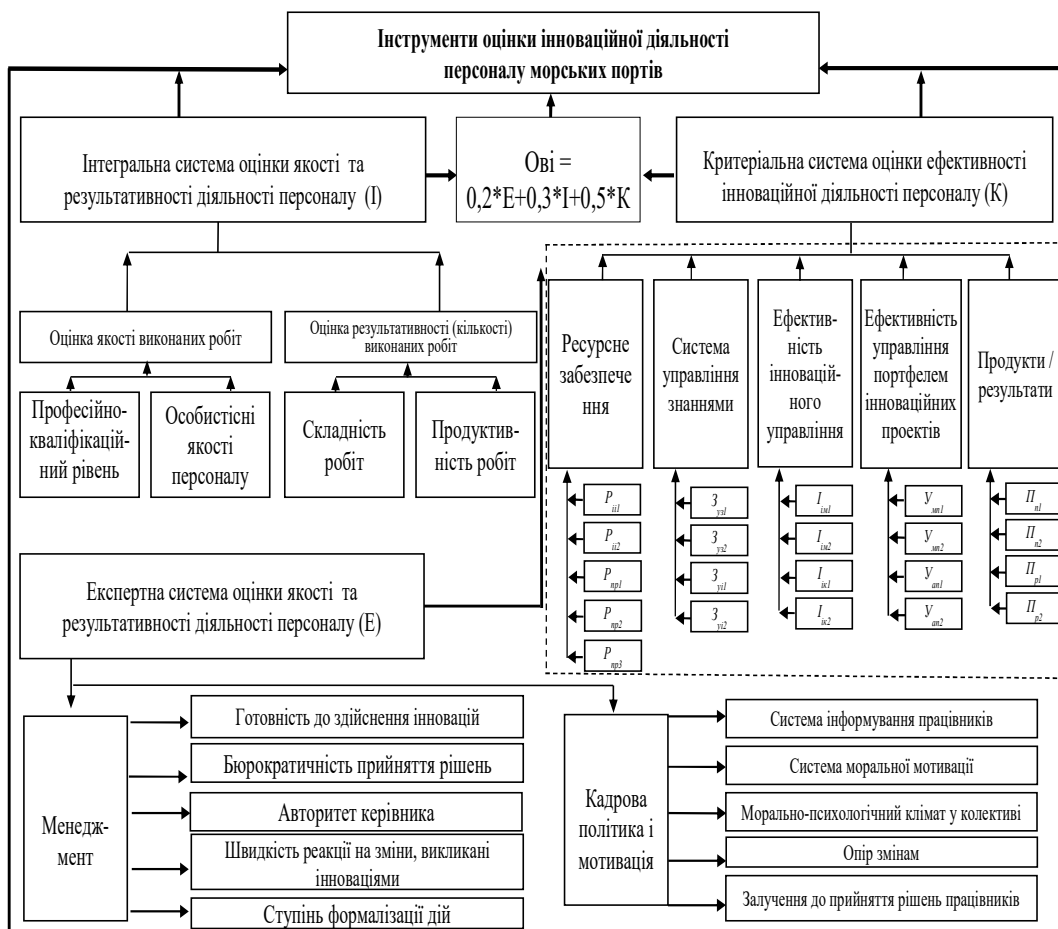
Використання даного інструментарію сприяє мотивації робітників до високопродуктивної, якісної і своєчасної праці. На високопродуктивну інноваційну діяльність персоналу морських портів мають вплив запропоновані автором інструменти зовнішнього впливу: критеріальна система активізації персоналу через стимулювання

критеріїв виробничо-технологічного, фінансово-економічного, соціально-трудоного, організаційно-корпоративного та економіко-екологічного характеру підвищення продуктивної діяльності персоналу та внутрішнього впливу.

Таблиця 2

Рівень оцінки інноваційної діяльності підприємства

Рівень	Характеристика	Значення рівня
Низький	Успішна діяльність з реальними можливостями подальшого розвитку.	$0 < Ovi < 4$
Достатній	Достатньо успішна діяльність. Однак, не всі можливості розвитку задіяні.	$4 \leq Ovi < 8$
Високий	Мотивація інноваційної діяльності персоналу низька, або відсутня	$8 \leq Ovi \leq 10$



Р<sub>iy</sub>–Показники ресурсного забезпечення інноваційної діяльності (ІД), т.грн., З<sub>iy</sub>– показники оцінки системи управління знаннями, І– показники ефективності інноваційного управління, У<sub>iy</sub>– показники ефективності управління портфелем інноваційних процесів, П<sub>iy</sub>–показники оцінки інноваційності продуктової лінійки підприємства

Рис. 1. Структурно-логічна схема оцінки ефективності мотиваційного механізму

Результати практичного застосування запропонованого методу представлено в табл. 3.

Запропонований метод може бути використаний при порівняльній оцінці ефективності інноваційних процесів, а також для аналізу внутрішніх факторів, що впливають на ефективність застосовуваної системи мотивації. Таким чином, запропонована система мотивації інноваційної діяльності буде мати адресну приналежність по відношенню до кожного окремого з показників, а також індивідуальну мотивацію кожного співробітника, що в цілому приведе до визначеності в трудових функціях і удосконаленню інноваційної діяльності

Таблиця 3

## Оцінка ефективності інноваційної діяльності на прикладі підприємств морського транспорту України

Чинник	Значення чинника	Вагомість	Сукупне значення
1. Розрахунок сукупного значення показника експертної системи оцінки якості та результативності діяльності персоналу (Е)			
Організаційні (О)	6,35	0,35	2,22
Мотиваційні (М)	5,15	0,65	3,35
Разом (Е)		1	5,57
2. Розрахунок сукупного значення показника інтегральної системи оцінки якості та результативності діяльності персоналу (І)			
Якість (Ояр)	6,00	0,40	2,40
Результативність (Орр)	5,68	0,60	3,41
Разом (І)		1	5,81
3. Розрахунок сукупного значення показника критеріальної системи оцінки ефективності інноваційної діяльності персоналу (К)			
Ресурсне забезпечення (РС)	4,65	0,2	0,93
Система управління знаннями (СУЗ)	6,00	0,1	0,6
Ефективність інноваційного управління (ЕІУ)	6,15	0,15	0,92
Ефективність управління портфелем інноваційних проєктів (ЕУП)	6,70	0,25	1,68
Продукти / результати (ПР)	5,30	0,3	1,59
Разом (К)		1	5,72
4. Розрахунок сукупного значення комплексного показника оцінки використання інструментів підвищення мотивації інноваційної діяльності персоналу (Ові)			
Експертна (Е)	5,57	0,2	1,11
Інтегральна (І)	5,81	0,3	1,74
Критеріальна (К)	5,72	0,5	2,86
Комплексна (Ові)		1	5,71

**Висновки.** Проведений аналіз методичних і практичних розробок з питань оцінки ефективності здійснення інновацій дозволив удосконалити інструментарій оцінки та підвищення мотивації інноваційної діяльності, який включає інтегральну, критеріальну та експертну оцінку. Комплексна оцінка складається з таких характеристик, як: професійно-кваліфікаційний рівень, особистісні якості, складність та результативність при встановленні справедливої винагороди за виконання функцій. Використання даного інструментарію сприяє мотивації робітників до високопродуктивної, якісної і своєчасної роботи.

**Список використаних джерел:**

1. Василик А. В. Сучасні підходи до мотивації інтелектуальної активності персоналу підприємства / А. В. Василик // Формування ринкової економіки : зб. наук. праць: у 3 т. / КНЕУ. – К., 2010. – Т. 1, спец. вип. : Соціально-трудова відносина : теорія і практика. – С. 124–132.
2. Віноградова О. В. Формування механізму розвитку мотивації персоналу туристичних підприємств / О. В. Віноградова, К. І. Пілігрим // Економіка. Менеджмент. Бізнес. Науковий журнал. № 3 (13), 2015р. – С. 10–15.
3. Гончар В. В. Управління системою стратегічних змін в діяльності підприємств : проблеми формування, розвитку та використання : монографія / В. В. Гончар. – Маріуполь : ДВНЗ «ПДТУ», 2014. – 280 с.

4. Кендюхов, О. Ефективність мотивації інноваційної активності персоналу машинобудівного підприємства [Текст] / О. Кендюхов, А. Кривчилов // Управлінські інновації. – 2012. – №2. – С.210.

**References (BSI):**

1. Vasylyk, A. V. (2010). Suchasni pidkhody do motyvatsiji intelektualnoji aktyvnosti personalu pidpryjemstva // Formuvannja rynkovoji ekonomiky : zb. nauk. pracj: u 3 t. / KNEU. – K., 2010. – T. 1, spec. vyp. : Socialjno-trudovi vidnosyny : teorija i praktyka. – p. 124–132. [in Ukrainian].

2. Vynoghradova, O. V., Pilighrim K. I. (2015). Formuvannja mekhanizmu rozvytku motyvatsiji personalu turystychnykh pidpryjemstv // Ekonomika. Menedzhment. Biznes. Naukovyj zhurnal. # 3 (13), 2015r. – p. 10–15. [in Ukrainian].

3. Ghonchar, V. V. (2014). Upravlinnja systemoju strategichnykh zmin v dijalnosti pidpryjemstv : problemy formuvannja, rozvytku ta vykorystannja : monografija. – Mariupolj : DVNZ «PDTU», 2014. – 280 p. [in Ukrainian].

4. Kendjukhov, O., Kryvchykov A. (2012). Efektyvnistj motyvatsiji innovacijnoji aktyvnosti personalu mashynobudivnoho pidpryjemstva // Upravlinsjki innovaciji. – 2012. – #2. – p.210. [in Ukrainian].

**Keywords:** innovative activity; assessment tools; motivation mechanism; efficiency.

**Ключові слова:** інноваційна діяльність; інструментарій оцінки; мотиваційний механізм; ефективність.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность; инструментарий оценки; мотивационный механизм; эффективность.