

## **Мотивація персоналу як чинник зростання інноваційного потенціалу підприємства**

*Віноградська О.М., Шевченко В.С., Віноградська Н.С., Харківська національна академія міського господарства*

Аналіз вітчизняної практики управління кадровим потенціалом показує, що нині творча праця недостатньо заохочується, саме тому триває виїзд перспективних працівників (віком до 50 років) за кордон. Українські будівельні підприємства створені у процесі приватизації державних підприємств, відносно кадрового потенціалу ще багато в чому зберігають старі підходи, хоча деякі з них вже зробили значні кроки щодо застосування сучасних форм мотивації творчої праці.

Вітчизняні підприємства повинні враховувати, що поглиблення інтеграції економіки України у світове співтовариство (най ближчий крок - вступ у СОТ) змусить їх конкурувати з закордонними компаніями не тільки на товарних ринках, але й на ринку робочої сили. Якщо національні підприємства будуть зволікати з розробленням систем мотивації персоналу, адекватних тим, що використовують зарубіжні компанії, вони будуть втрачати (власне, вже втрачають, але надалі цей процес прискориться) найбільш кваліфікованих і талановитих працівників, а відповідно, здатність до інноваційної діяльності

Зарубіжні підприємства застосовують різні форми матеріального і морального стимулювання. Велика увага приділяється заохоченню і підтримці прагнення працівників до постійного навчання та підвищення кваліфікації, заохочення суміщення професій та експериментаторства в різних підрозділах фірми шляхом надання додаткових матеріальних і фінансових ресурсів, преміювання винахідників і раціоналізаторів, створенню умов для «командної» роботи працівників обміну інформацією між ними.

Система мотивації складається зі сполучення різноманітних економічних стимулів і важелів з елементами морального заохочення працівників. Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про величезну увагу, яку приділяють провідні будівельні підприємства розробці та вдосконаленню мотиваційних механізмів. Ураховуючи, що найбільший інтелектуальний потенціал, як правило, мають неординарні особистості, підприємства все частіше звертаються до індивідуального підходу в мотивації працівників. У сфері матеріального стимулювання він втілюється в поширенні індивідуалізованих систем оплати праці та застосуванні виплат-бонусів. Досвід США Німеччини, Італії, Данії та інших країн, свідчить про стійку тенденцію до індивідуалізації заробітної плати виходячи з особистих заслуг, ділових якостей та результатів праці кожного працівника та необхідності врахування цих факторів за визначення заробітної плати в інших однакових умовах (однакова робота, стаж, посада, кваліфікація тощо).

У сфері морального стимулювання орієнтуються на властивості характеру, індивідуальні риси і якості кожного працівника. Утім зазначимо,

що загальна тенденція до індивідуального підходу в мотивації працівників не заперечує застосування систем колективного стимулювання тоді, коли результат досягається зусиллями групи (команди) і де особливо важливе значення мають горизонтальні комунікації. В організації інноваційної діяльності досить поширена практика створення «проектних» груп для виконання певних НДДКР і для реалізації їх результатів. У таких випадках акцент на індивідуальне стимулювання може створити зайву конкуренцію, що може негативно позначитися на співробітництві, ефективності внутрішніх комунікацій, передачі досвіду та знань. Саме тому винагороджуватися має досягнення цілей, поставлених перед усією групою, її вклад в досягнення загальних цілей, зусилля співробітників щодо налагодження ефективної роботи команди тощо.

За такого підходу до відома персоналу доводиться, що підприємству важливо не стільки те, як працює кожна конкретна людина, а чи досягається мета всього бізнес-процесу (тобто наскільки ефективно працює група фахівців, задіяних у цьому процесі). Оскільки група фахівців зовсім не обов'язково формується з працівників одного відділу, колективне стимулювання сприяє знищенню бар'єрів між підрозділами, об'єднанню зусиль людей, обміну різноманітними знаннями і навичками, необхідними для досягнення цілей бізнесу.

Крім того, існує практика поєднання індивідуального і колективного стимулювання. Наприклад, коли «проектна» група виконала доставлене завдання і преміюється повною сумою, ця сума розподіляється або пропорційно внеску кожного в досягнення мети, або за принципом «всім порівну».

Інтелектуальний кадровий потенціал презентує невідчужувану частину інтелектуального капіталу, тобто його види, які не можуть бути відокремлені від носія, скопійовані та перенесені до іншої організації (знання, досвід, навички, творчі здібності, ціннісні настанови, лояльність працівників до компанії, підтримання корпоративної культури). Постійне вдосконалення мотиваційних механізмів створює умови, по-перше, для зменшення плинності кваліфікованого потенціалу, отже компанії зберігають невідчужувану частину інтелектуального капіталу, по-друге, для зростання інтелектуальної власності, створеної працівниками компанії, - це відчужувана частина інтелектуального капіталу, яка може бути скопійована, продана або перенесена до іншої організації (ліцензії, патенти, торгові марки, програмне забезпечення, бази даних, ноу-хау), і відповідно, є джерелом великих додаткових доходів провідних будівельних підприємств світу.

