

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

ОСОБЛИВОСТІ МОТИВАЦІЙ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

спеціальність 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма – Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконала ст.гр.

МЕНз-41

Наконечна Діана Олегівна

підпис

Науковий керівник:

д. ф., доцент

Труш І. М.

підпис

Кваліфікаційну роботу допущено до
захисту «___» _____ 20__р.

Завідувач кафедри

підпис

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1	6
ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ	6
РОЗДІЛ 2.	15
АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	15
2.1. Оцінка внутрішніх умов та чинників формування мотивації до інноваційної діяльності	15
2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу в контексті впровадження інновацій.....	23
РОЗДІЛ 3.	31
ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	31
ВИСНОВКИ.....	40
СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ.....	42

ВСТУП

Актуальність проблеми. В умовах глобальної конкуренції, швидких технологічних змін та постійного оновлення ринку особливого значення набуває інноваційна діяльність підприємств, яка забезпечує їм стійке зростання, підвищення ефективності та адаптацію до динамічного середовища. Проте ефективна реалізація інноваційних процесів неможлива без належної мотивації персоналу, оскільки саме працівники є основними носіями нових ідей, ініціатив та інноваційного потенціалу. Проблема мотивації в інноваційній діяльності постає як ключовий фактор успіху організації, адже потребує комплексного підходу до стимулювання творчості, ініціативності, відкритості до змін та готовності брати участь у ризикованих проєктах.

Особливої актуальності ця проблема набуває в українських реаліях, де багато підприємств перебувають у стадії трансформації, адаптації до європейських стандартів управління, а також переживають наслідки війни, економічної нестабільності та нестачі кваліфікованих кадрів. Підприємства повинні не лише впроваджувати нові технології та продукти, а й створювати внутрішнє середовище, що сприяє інноваційному мисленню. Водночас традиційні підходи до мотивації вже не відповідають викликам часу: необхідно враховувати потребу працівника в самореалізації, залученості до прийняття рішень, гнучкості та розвитку. Саме тому дослідження особливостей мотивації персоналу в інноваційній діяльності є важливим кроком до формування ефективної кадрової політики підприємства.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Питання мотивації персоналу в контексті інновацій досліджувалися у працях таких вітчизняних і зарубіжних науковців, як П. Друкер, Г. Мінцберг, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Л. Виготський, О. Амоша, В. Савчук, І. Анікеєва, О. Гвоздьова, Л. Шевченко та ін. Їхні дослідження спрямовані на вивчення мотиваційних моделей, чинників трудової активності, умов ефективного управління інноваційною працею. Проте практичні аспекти формування мотиваційних інструментів саме в умовах

інноваційного середовища вимагають подальшого дослідження з урахуванням галузевої специфіки та сучасного стану українських підприємств.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження особливостей мотивації персоналу в інноваційній діяльності та розроблення напрямів її вдосконалення.

Для реалізації мети дослідження поставлено і вирішено такі **завдання**:

- розкрити теоретичні засади мотивації в інноваційній діяльності;
- охарактеризувати специфіку інноваційної діяльності підприємства;
- проаналізувати систему мотивації персоналу в ТОВ «Берта-Захід» у контексті інноваційних процесів;
- оцінити чинники, що впливають на залучення працівників до інноваційної діяльності;
- запропонувати шляхи вдосконалення мотиваційної політики для підвищення інноваційної активності персоналу.

Об’єктом дослідження є процес управління персоналом у контексті інноваційної діяльності підприємства.

Предметом дослідження є особливості мотивації працівників до участі в інноваційних процесах на підприємстві ТОВ «Берта-Захід».

Методи дослідження. У процесі роботи було застосовано комплекс методів наукового дослідження. Метод аналізу використовувався для вивчення наукових джерел та нормативно-правової бази з питань мотивації та інновацій. Метод порівняння дозволив зіставити підходи до мотивації на різних підприємствах, виявити сильні та слабкі сторони діючої системи мотивації на ТОВ «Берта-Захід». Метод анкетування застосовувався для збору первинної інформації про рівень задоволеності працівників та їх готовність до участі в інноваціях. Метод узагальнення допоміг сформулювати практичні висновки на основі отриманих даних. Статистичні методи були використані для аналізу показників діяльності підприємства та оцінки ефективності впроваджуваних мотиваційних заходів.

Практична значимість дослідження полягає в можливості застосування сформульованих у роботі рекомендацій щодо удосконалення мотивації персоналу з метою стимулювання інноваційної активності.

Апробація результатів дослідження. Основні результати дослідження були апробовані під час участі у студентських науково-практичних конференціях та використані у підготовці доповідей з питань управління інноваційною діяльністю підприємств.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МОТИВАЦІЇ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

Мотивація є однією з фундаментальних категорій управління персоналом, що визначає поведінку працівників у процесі праці. У найзагальнішому розумінні мотивація — це внутрішній процес, який спонукає індивіда до дії, спрямованої на досягнення певної мети. Вона охоплює сукупність зовнішніх і внутрішніх чинників, які активізують трудову діяльність людини, визначають її інтенсивність, тривалість та напрям. З точки зору менеджменту, мотивація є процесом спонукання працівників до ефективного виконання своїх обов'язків, залучення до вирішення стратегічних завдань підприємства та досягнення його цілей. Таким чином, мотивація виступає зв'язком між особистими інтересами працівника і загальною метою організації.

У структурі мотивації виділяють два основні типи: внутрішню та зовнішню (табл. 1.1).

Таблиця 1.1.

Відмінності між внутрішньою та зовнішньою мотивацією

Ознака	Внутрішня мотивація	Зовнішня мотивація
Джерело	Особисті переконання, цінності	Матеріальні стимули, зовнішній контроль
Мета	Самореалізація, розвиток, визнання	Отримання винагороди або уникнення санкцій
Стійкість	Висока, довготривала	Тимчасова, ситуативна
Приклад	Задоволення від самого процесу роботи	Премія, надбавка, бонус
Зв'язок із інноваційною діяльністю	Мотивує до творчості та ініціативності	Підтримує базову працездатність

Примітка. Складено автором на основі [25]

Внутрішня мотивація базується на особистих переконаннях, цінностях, зацікавленості працівника в самій діяльності, бажанні досягти результату, самореалізуватися, отримати моральне задоволення або визнання. Вона вважається більш стабільною і тривалою, адже пов'язана з глибокими потребами особистості. Зовнішня мотивація, натомість, пов'язана з зовнішніми стимулами, такими як заробітна плата, премії, бонуси, заохочення, санкції або інші матеріальні чи адміністративні засоби впливу. Обидва види мотивації є важливими в управлінні персоналом, однак у сучасних умовах ефективнішими вважаються системи, що сприяють розвитку внутрішньої мотивації як джерела довгострокової залученості до праці.

Мотивація є одним із ключових інструментів управління персоналом, оскільки вона безпосередньо впливає на продуктивність праці, якість виконання завдань, рівень відповідальності та ініціативність працівників. Через ефективну мотивацію керівництво підприємства може впливати на трудову поведінку, спрямовуючи її у потрібному напрямі відповідно до стратегічних і тактичних цілей. Мотиваційні механізми дозволяють узгодити інтереси працівників із корпоративними інтересами, стимулювати залученість до командної роботи, адаптацію до змін та готовність до участі в інноваційній діяльності. Умови зовнішнього середовища постійно змінюються, і від того, наскільки підприємство здатне підтримувати мотивацію працівників на належному рівні, залежить його конкурентоспроможність і життєздатність.

Ефективна мотивація сприяє формуванню позитивного клімату в колективі, підвищенню лояльності працівників до організації, зменшенню рівня плинності кадрів, активізації творчого потенціалу та інноваційного мислення. У сучасному світі, де знання та інтелектуальний капітал відіграють вирішальну роль, здатність підприємства утримувати мотивованих та висококваліфікованих працівників стає визначальним чинником його успіху. Крім того, високий рівень мотивації дозволяє уникнути внутрішнього опору нововведенням, сприяє самостійності у виконанні завдань та орієнтації на досягнення конкретного результату. Таким чином, мотивація перетворюється з простої функції управління на стратегічний ресурс підприємства.

У теорії управління персоналом виділяється різноманітна класифікація мотивів залежно від їхньої природи та впливу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Класифікація мотивів працівників

Критерій класифікації	Види мотивів	Характеристика
За характером впливу	Позитивні	Заохочення: премії, похвала, підвищення
	Негативні	Покарання: догана, штраф, позбавлення премії
За змістом	Матеріальні	Заробітна плата, бонуси, соціальний пакет
	Нематеріальні	Визнання, кар'єрне зростання, самореалізація
За спрямованістю	На процес	Інтерес до самої роботи, задоволення від виконання завдань
	На результат	Досягнення мети, отримання конкретної вигоди
	На соціальну значущість	Відчуття приналежності до колективу, користь для суспільства

Примітка. Складено автором на основі [25]

За характером впливу розрізняють позитивні й негативні мотиви. Позитивні спрямовані на заохочення (премії, підвищення, подяки), а негативні — на уникнення покарань або санкцій (штрафи, позбавлення премії, догана). За способом дії — матеріальні та нематеріальні мотиви. До матеріальних належать грошові виплати, надбавки, соціальні пакети, а до нематеріальних — визнання, кар'єрне зростання, комфортні умови праці, можливість розвитку. Також мотиви класифікують за спрямованістю: на процес праці (інтерес до самої роботи), на результат (отримання вигоди) та на соціальну значущість (відчуття причетності до спільної справи, користі для суспільства). Таке розмаїття мотивів вимагає від керівництва підприємства виваженого підходу до формування мотиваційної системи з урахуванням індивідуальних особливостей працівників та цілей організації.

Інноваційний розвиток підприємств передбачає не лише технологічні зміни, а й істотну трансформацію управлінських підходів, серед яких особливе

місце займає система мотивації персоналу. У сучасних умовах високої конкуренції та швидких змін ефективна мотивація працівників стає ключовим чинником забезпечення готовності до впровадження нововведень, творчого підходу до праці, відкритості до змін і прагнення до професійного зростання. Саме тому доцільним є детальне дослідження особливостей мотивації в інноваційно активному середовищі.

Мотивація працівників в умовах інноваційного розвитку відрізняється від традиційної тим, що вона має бути гнучкою, багаторівневою, орієнтованою на довгострокову перспективу та здатною до адаптації. Основною характеристикою такої мотивації є її стратегічна спрямованість — формування у персоналу стійкої зацікавленості в успіху інноваційних проєктів, а також стимулювання ініціативи, креативності й професійної самореалізації. У процесі інновацій підприємства нерідко стикаються з невизначеністю та ризиками, тому традиційні методи стимулювання, орієнтовані виключно на матеріальні заохочення, втрачають свою ефективність.

Однією з характерних ознак мотивації в інноваційному середовищі є домінування нематеріальних стимулів. До таких стимулів можна віднести можливість участі у проєктній роботі, реалізації власних ідей, отримання професійного визнання, залучення до прийняття управлінських рішень, а також доступ до знань і новітніх технологій. Особливе значення в інноваційній діяльності мають внутрішні мотиви, серед яких на першому місці — прагнення до самореалізації, самовираження та інтелектуального розвитку. Успішне управління мотивацією в таких умовах передбачає, що керівництво має виявляти чутливість до потреб кожного працівника, застосовуючи індивідуалізований підхід.

Важливою рисою мотиваційного процесу в інноваційно орієнтованих підприємствах є посилення ролі комунікації між керівниками та підлеглими. Постійний зворотний зв'язок, відкритість до нових ідей, створення середовища довіри та взаємопідтримки сприяють активізації внутрішньої мотивації працівників. У цьому контексті суттєвого значення набуває організаційна культура, що стимулює командну роботу, відповідальність за результат і

постійне вдосконалення. Такі цінності, закладені у внутрішній культурі підприємства, здатні виступати потужним нематеріальним мотиватором, який працює стабільно навіть за відсутності безпосередніх матеріальних винагород.

Мотиваційна політика в умовах інновацій повинна базуватися на поєднанні коротко- та довгострокових стимулів. Наприклад, короткострокові стимули, такі як премії за успішну реалізацію окремих завдань або участь в інноваційних проєктах, можуть ефективно підтримувати робочу активність на конкретних етапах. Натомість довгострокові стимули — професійне зростання, навчання, можливість підвищення кваліфікації чи кар'єрне просування — забезпечують стратегічну прив'язаність працівника до підприємства. Збалансоване поєднання таких форм стимулювання є основою стабільного функціонування підприємства в умовах постійних змін і адаптацій.

Крім того, в інноваційному середовищі особливого значення набуває мотивація працівників до участі в командній роботі, що дозволяє об'єднати різні компетенції для досягнення складних цілей. Колективна мотивація стає не менш важливою за індивідуальну, а відповідно, необхідно створювати умови, за яких спільний результат буде цінуватися не менше, ніж особисті досягнення. Успішні приклади командних інновацій значною мірою залежать від взаємної довіри, розподілу відповідальності та рівня згуртованості колективу. Усі ці чинники формують комплексне середовище, у якому мотивація підтримує інноваційну динаміку розвитку підприємства.

Мотивація персоналу в умовах інноваційного розвитку має багатовекторний характер і вимагає системного, гнучкого підходу, що враховує як внутрішні потреби працівників, так і стратегічні завдання підприємства. Успішна реалізація такої мотиваційної політики є запорукою підвищення інноваційного потенціалу підприємства, його здатності до адаптації та сталого розвитку в умовах ринкової турбулентності.

Успішне формування мотиваційних систем у контексті інноваційного розвитку підприємства передбачає опору як на класичні, так і на сучасні теоретичні підходи до вивчення мотивації. Саме тому аналіз еволюції теорій мотивації дозволяє не лише зрозуміти механізми формування мотиваційної

поведінки працівників, а й адаптувати їх до потреб сучасних інноваційно орієнтованих підприємств.

Початкові уявлення про мотивацію розвивалися в межах класичних теорій, що формувалися протягом XX століття (табл. 1.3.).

Таблиця 1.3.

Характеристика класичних і сучасних теорій мотивації в контексті мотиваційної діяльності

Теорія мотивації	Ключові положення	Значення для інноваційної діяльності
Маслоу (ієрархія потреб)	Потреби розташовані у піраміді від базових до самореалізації	Інновації можливі за умов задоволення базових потреб і наявності мотивації до самореалізації
Герцберг (двофакторна модель)	Гігієнічні фактори та фактори мотивації	Фокус на внутрішні мотиви (визнання, розвиток) у інноваційній діяльності
МакГрегор (теорія X і Y)	Теорія Y — люди прагнуть відповідальності та розвитку	Ефективна для стимулювання інноваційної ініціативи, самоуправління
Врум (теорія очікувань)	Мотивація = очікування × інструментальність × валентність	Мотиваційні системи мають забезпечити чіткий зв'язок між зусиллями й результатом
Адамс (теорія справедливості)	Порівняння винагород працівників	Важливо забезпечити справедливую винагороду за інноваційний внесок
Десі та Раян (самодетермінація)	Мотивація залежить від автономії, компетентності, приналежності	Ключ до формування внутрішньої мотивації в умовах змін та інновацій

Примітка. Складено автором на основі [25]

Однією з найвідоміших є ієрархія потреб Абрахама Маслоу, згідно з якою потреби людини розташовані у певній послідовності: фізіологічні, потреба в безпеці, соціальні потреби, потреба у визнанні та самореалізації. У межах цієї теорії мотивація до інноваційної діяльності можлива лише за умови задоволення базових рівнів потреб, зокрема потреби у безпеці та стабільності. Самореалізація, що знаходиться на вершині ієрархії, особливо важлива у контексті інновацій, оскільки саме вона стимулює творчість, ініціативність та новаторське мислення.

Значний внесок у розвиток мотиваційної теорії зробив Фредерік Герцберг, який розробив двофакторну модель мотивації, поділивши її на гігієнічні фактори та фактори мотивації. До гігієнічних факторів належать умови праці, рівень заробітної плати, політика компанії, міжособистісні стосунки, які хоч і не сприяють безпосередньо зростанню мотивації, однак їхня відсутність викликає незадоволення. Фактори мотивації, до яких належать досягнення, визнання, відповідальність, кар'єрне зростання та зміст роботи, безпосередньо пов'язані з підвищенням рівня зацікавленості працівників у діяльності, зокрема й у сфері інновацій.

Дуглас МакГрегор у своїй теорії Х та Y запропонував два протилежні підходи до розуміння мотивації працівників. Теорія Х ґрунтується на припущенні, що працівники уникають відповідальності й прагнуть уникати роботи, а тому потребують контролю. Натомість теорія Y виходить із того, що праця є природною потребою, і працівники можуть бути мотивованими самостійно, особливо в умовах самовираження та довіри. Саме другий підхід найбільш релевантний для підприємств, які впроваджують інновації, адже креативна діяльність вимагає високого рівня автономії, підтримки та гнучких організаційних структур.

Серед сучасних теорій мотивації доцільно виокремити теорію очікувань Врума, відповідно до якої мотивація формується як функція трьох змінних: очікування, валентності та інструментальності. У рамках інноваційної діяльності ця теорія є надзвичайно важливою, оскільки працівник оцінює не лише бажаність певного результату, а й імовірність того, що зусилля приведуть до очікуваного винагородження. Таким чином, мотиваційна система повинна забезпечити прозорий зв'язок між інноваційними зусиллями працівника та конкретними винагородами — як матеріальними, так і нематеріальними.

Окремої уваги заслуговує теорія справедливості Адамса, яка базується на порівнянні співвідношення “вклад — винагорода” між працівниками. У контексті інноваційної діяльності така оцінка набуває додаткового значення, оскільки за умови нерівномірного розподілу заохочень може виникнути

демотивація у висококваліфікованих фахівців, які беруть участь у складних інноваційних проєктах.

Теорія самодетермінації Десі та Раяна розглядає мотивацію через призму внутрішньої автономії особистості. У її основі лежать три базові психологічні потреби: автономії, компетентності та приналежності. Успішна інноваційна мотивація реалізується тоді, коли працівник відчуває себе незалежним у прийнятті рішень, впевненим у своїй компетентності й залученим до спільної цілі організації.

На основі розглянутих підходів формується сучасне розуміння мотиваційної системи, яка в умовах інноваційної діяльності повинна бути інтегрованою, системною, багатофункціональною та гнучкою. Мотиваційна система — це сукупність методів, інструментів, механізмів, спрямованих на забезпечення зацікавленості персоналу в досягненні стратегічних цілей підприємства. Така система охоплює як матеріальні елементи (заробітна плата, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, можливості розвитку, гнучкість робочого часу, автономність), формуючи комплексний мотиваційний простір.

Завданням сучасного керівника є не лише вибір окремих елементів системи, а її проектування відповідно до цілей підприємства, організаційної культури, типу лідерства та індивідуальних особливостей працівників. У межах інноваційної діяльності це означає створення гнучкого інструментарію, що передбачає можливість адаптації стимулів до змін зовнішнього середовища, нових технологій, запитів працівників та динаміки ринку.

Формування ефективних мотиваційних систем у сфері інноваційної діяльності вимагає комплексного підходу, що базується на синтезі класичних теорій мотивації та сучасних концепцій. Теоретичні моделі дають змогу глибше зрозуміти природу трудової мотивації, а їх адаптація до реалій інноваційного середовища забезпечує здатність підприємства не лише залучати, а й утримувати персонал, орієнтований на розвиток, зміни й постійне вдосконалення. Особливої актуальності набувають ті підходи, що акцентують увагу на внутрішніх мотивах, таких як самореалізація, автономія, професійний розвиток, які є рушіями творчості та інноваційної ініціативи. Отже, система мотивації повинна мати

гнучкий характер, враховувати індивідуальні потреби працівників і бути спрямованою на створення сприятливих умов для генерування нових ідей і впровадження прогресивних змін у діяльність підприємства.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ МОТИВАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Оцінка внутрішніх умов та чинників формування мотивації до інноваційної діяльності

Формування мотивації працівників до участі в інноваційних процесах значною мірою залежить від внутрішніх умов, що склалися на підприємстві. У цьому контексті доцільно провести характеристику внутрішнього середовища ТОВ «Берта-Захід» як одного з визначальних чинників, що впливають на ефективність інноваційної діяльності персоналу. На підприємстві існує відносно стабільне організаційне середовище, яке базується на чітко структурованих виробничих процесах та функціональному розподілі повноважень. Це створює передумови для ефективної роботи, однак така система часто не сприяє ініціативності та гнучкості — ключовим аспектам інноваційного мислення. Деяка зарегламентованість процесів, а також централізація прийняття рішень можуть обмежувати участь працівників у висуванні нових ідей.

Важливу роль відіграє корпоративна культура підприємства, що орієнтована переважно на досягнення виробничих показників, ніж на розвиток інноваційної ініціативи. Водночас, у колективі спостерігається прагнення до підвищення кваліфікації, що свідчить про потенційно високий рівень інтелектуального ресурсу, який може бути залучений до інноваційної діяльності за умови правильної мотиваційної підтримки.

Психологічний клімат у колективі характеризується помірним рівнем згуртованості. Взаємодія між працівниками здебільшого конструктивна, однак відчувається нестача механізмів для ефективної командної роботи над інноваційними завданнями. Це зумовлює необхідність посилення внутрішньої комунікації та створення сприятливих умов для співпраці.

Система внутрішніх комунікацій на підприємстві перебуває в процесі розвитку. Обмін інформацією здійснюється здебільшого у вертикальному форматі — від керівництва до виконавців. Натомість горизонтальні зв'язки, які

є важливими для розвитку інновацій, розвинені недостатньо. Обмежений доступ до зворотного зв'язку та відсутність обговорення ідей між підрозділами ускладнюють розвиток інноваційної активності персоналу.

Не менш важливими є умови праці, які загалом відповідають стандартам і забезпечують комфортне виконання функціональних обов'язків. Разом із тим, мотиваційна складова умов праці потребує оновлення, зокрема в частині нематеріального стимулювання — надання можливостей для творчої реалізації, визнання інноваційних ідей, підтримки професійного розвитку.

Внутрішні умови ТОВ «Берта-Захід» створюють потенційну основу для активізації інноваційної діяльності, проте для формування стійкої мотивації працівників до інновацій необхідна трансформація окремих аспектів внутрішнього середовища (табл 2.1.).

Таблиця 2.1.

Характеристика внутрішніх умов ТОВ «Берта-Захід»

Внутрішній чинник	Змістовна характеристика	Вплив на мотивацію до інноваційної діяльності
Організаційне середовище	Функціональна структура, стабільність виробничих процесів, централізоване прийняття рішень	Сприяє виконанню завдань, але обмежує ініціативність та гнучкість
Корпоративна культура	Орієнтована на виробничі показники, менше уваги до інноваційності	Може стримувати інноваційну активність працівників
Психологічний клімат	Конструктивна взаємодія, помірна згуртованість	Потребує посилення командної роботи для інновацій
Система внутрішніх комунікацій	Переважає вертикальна комунікація, слабо розвинуті горизонтальні зв'язки	Ускладнює поширення інноваційних ідей між підрозділами
Умови праці	Відповідають стандартам, комфортні; відсутні сучасні мотиваційні елементи	Не стимулюють до творчості та ініціатив у сфері інновацій

Примітка. Складено автором на основі [15]

Це стосується, передусім, комунікаційної відкритості, зміцнення корпоративної культури інновацій та розвитку командного підходу в управлінні персоналом.

Кадровий потенціал ТОВ «Берта-Захід» виступає одним із ключових внутрішніх чинників, що безпосередньо впливає на здатність підприємства реалізовувати інноваційні рішення та адаптуватися до умов післявоєнної перебудови. У 2024 році відбулося значне кадрове зростання — до 107 осіб. Це свідчить про активне відновлення й формування нової управлінської, виробничої та технічної структури (рис. 2.1.).



Рис. 2.1. Динаміка чисельності персоналу ТОВ «Берта-Захід»

Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Аналіз вікової структури персоналу показав, що найбільшу частку становлять працівники віком від 26 до 35 років — 40%. Ця категорія відзначається активністю, гнучкістю мислення та високою здатністю до адаптації. Працівники віком 36–45 років складають 30%, що забезпечує підприємству стабільність і професійну досвідченість. Молодь віком 18–25 років охоплює 20% штату й уособлює інноваційний потенціал, а старші працівники (46+ років) — лише 10%, що свідчить про омолодження колективу (рис.2.2.).

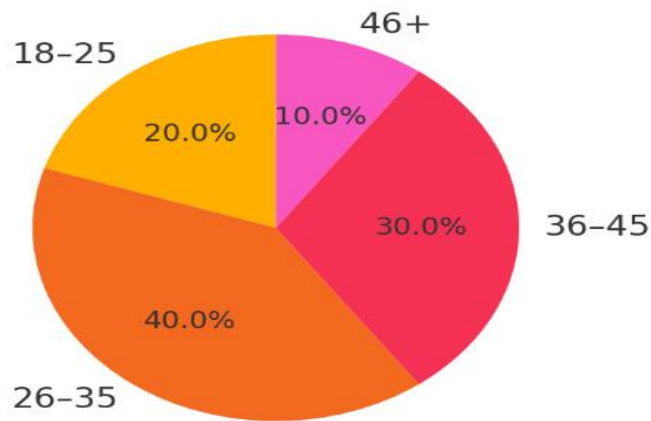


Рис. 2.2. Вікова структура персоналу ТОВ «Берта-Захід»

Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Щодо рівня освіти персоналу, понад половину працівників (58%) мають вищу освіту, ще 28% — спеціальну технічну освіту, а 14% — середню. Така структура свідчить про високий інтелектуальний потенціал та спроможність колективу до освоєння нових технологій, що є важливим для інноваційної діяльності. Високий відсоток кваліфікованих працівників із технічними знаннями сприяє ефективному впровадженню технічних нововведень і рішень (рис.2.3.).



Рис. 2.3. Розподіл персоналу ТОВ «Берта-Захід» за рівнем освіти

Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Рівень професійної готовності до змін оцінювався за трьома критеріями: ініціативність, готовність до навчання та сприйняття змін. Усі три показники отримали високі бали: готовність до навчання — 5 з 5, ініціативність і прийняття змін — по 4. Це демонструє відкритість персоналу до впровадження інноваційних рішень, а також бажання підвищувати власні компетенції й активно долучатися до змін у межах підприємства (рис.2.4.).

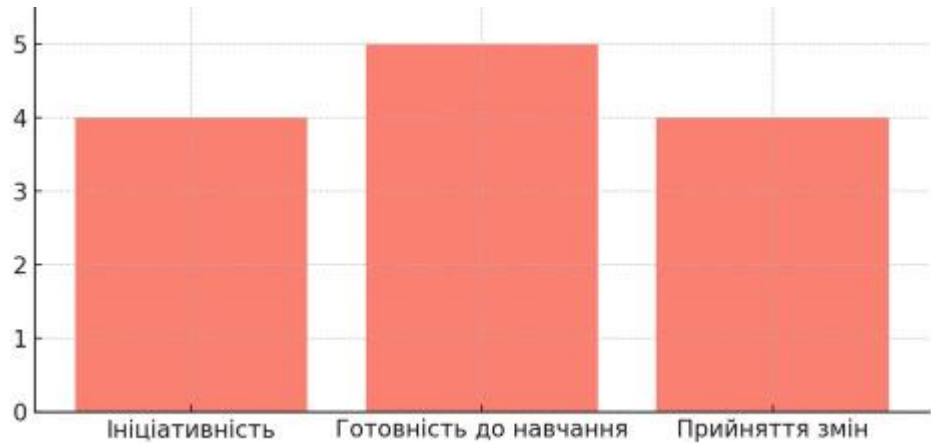


Рис. 2.4. Оцінка професійної готовності персоналу ТОВ «Берта-Захід» до змін

Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Оцінка переважаючого типу мотивації засвідчила, що 65% працівників орієнтовані на зовнішню мотивацію — зокрема, заробітну плату, бонуси, кар'єрне зростання. Водночас 35% демонструють внутрішню мотивацію, проявляючи інтерес до самої праці, прагнення до самореалізації та вдосконалення.

Це свідчить про необхідність формування гнучкої системи мотивації, яка б дозволила активніше залучати обидва типи працівників до інноваційної діяльності, при цьому поступово зміщуючи акцент у бік розвитку внутрішньої мотивації через корпоративну культуру, участь у прийнятті рішень і розвиток лідерства (рис.2.5.).

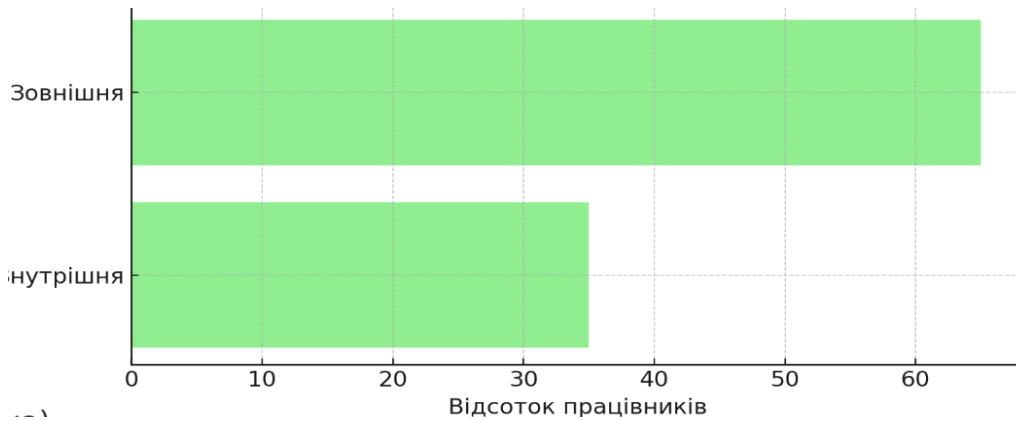


Рис. 2.5. Переважаючий тип мотивації персоналу ТОВ «Берта-Захід»

Примітка. Побудовано автором на основі [15]

Кадровий потенціал ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» у 2024 році сформувався як сильна сторона підприємства, що забезпечує фундамент для сталого інноваційного розвитку. Молодий, освічений, професійно підготовлений персонал із високим рівнем адаптивності до змін — це важлива передумова успішного впровадження інновацій в умовах післявоєнної перебудови економіки. Разом із правильно організованою мотиваційною політикою, він здатний стати каталізатором якісних трансформацій підприємства.

У контексті формування інноваційної спроможності підприємства система управління персоналом відіграє надзвичайно важливу роль. Для ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» наявна система управління людськими ресурсами демонструє прагнення до балансу між матеріальним і нематеріальним стимулюванням, а також орієнтованість на підвищення професійної майстерності персоналу, адаптацію до змін і залучення до інноваційних процесів.

Аналіз методів стимулювання, що використовуються на підприємстві, свідчить про наявність низки заходів як матеріального, так і нематеріального характеру. Матеріальні стимули включають систему преміювання за досягнення, періодичне підвищення заробітної плати відповідно до результатів праці, а також грошові винагороди за участь у впровадженні нововведень. Водночас, активно використовуються й нематеріальні форми мотивації: визнання досягнень, внутрішнє нагородження, можливість проходити додаткове навчання, участь у професійних заходах, конференціях та семінарах. Як ілюстрацію цього балансу,

наведено кругову діаграму, яка відображає розподіл форм стимулювання (рис.2.6):



Рис. 2.6. Розподіл форм матеріального та нематеріального стимулювання в ТОВ «Берта-Захід»

Примітка. Побудовано автором на основі [15]

- Найбільшу частку займають премії та бонуси (25%), що свідчить про акцент на фінансове заохочення за результат.
- Підвищення заробітної плати становить 20%, як форма регулярного мотивування.
- Близько 15% припадає на можливості кар'єрного росту, навчання, а також гнучкий графік роботи.
- Нематеріальні стимули у вигляді визнання становлять 10%, проте їхній мотиваційний ефект складно виміряти кількісно, адже вони значною мірою впливають на емоційне залучення персоналу.

Система оцінювання результатів праці на ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» базується на індивідуальних і колективних показниках ефективності, що включають якість виконаних завдань, дотримання термінів, участь у командній роботі, а також ініціативність в інноваційних проектах. Працівники, які активно залучені до пошуку нових рішень і модернізації процесів, відзначаються як морально, так і матеріально. Що стосується підвищення кваліфікаційного рівня персоналу, підприємство регулярно організовує внутрішні тренінги, залучає зовнішніх

консультантів та експертів, а також фінансує онлайн-курси для співробітників. Це не лише покращує професійні компетенції, а й формує стійку культуру безперервного навчання. Як наслідок, персонал краще адаптується до змін і активніше сприймає інноваційні підходи в управлінні та виробництві.

У контексті типу мотивації, що переважає, можна стверджувати, що на підприємстві присутній баланс між зовнішньою мотивацією (фінансові стимули, премії, бонуси) та внутрішньою (самореалізація, професійний розвиток, визнання). Проте перевага все ж таки надається зовнішнім чинникам, що забезпечують швидкий вплив на результат. У той же час, підвищення рівня внутрішньої мотивації є перспективним напрямом для підвищення інноваційної активності, адже саме вона забезпечує сталість залучення працівників до довготривалих проєктів. Система управління персоналом ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» в цілому створює сприятливі умови для формування інноваційного потенціалу. Однак для посилення цього ефекту доцільно було б підвищити частку нематеріальних заохочень, які стимулюють внутрішню мотивацію та професійну самореалізацію працівників.

Система управління персоналом у ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» загалом демонструє стабільну орієнтацію на підтримку та розвиток людського капіталу як ключового ресурсу для забезпечення інноваційної активності. Підприємство поєднує фінансове стимулювання з елементами нематеріального заохочення, що дозволяє забезпечити ефективне виконання завдань і підтримувати зацікавленість працівників у впровадженні змін. Працівники мають змогу підвищувати кваліфікацію, що сприяє формуванню відкритості до інновацій та готовності до професійного вдосконалення.

Основним джерелом мотивації наразі залишається зовнішнє стимулювання, тоді як внутрішній аспект потребує посилення — передусім шляхом поглиблення залученості працівників до стратегічних процесів розвитку. Оцінювання результатів праці орієнтоване не лише на кількісні показники, а й на якість, ініціативність та здатність до творчого мислення, що створює передумови для формування інноваційної культури всередині організації. Наявна система управління людськими ресурсами відповідає

базовим вимогам ефективної кадрової політики в умовах змін, але має потенціал для подальшого вдосконалення, зокрема в напрямі розвитку нематеріальних важелів мотивації, що сприяли б сталому інноваційному зростанню підприємства.

2.2. Аналіз діючої системи мотивації персоналу в контексті впровадження інновацій

У контексті інноваційного розвитку підприємств надзвичайно важливою стає не лише наявність системи мотивації, а й її адаптованість до нових умов, що характеризуються швидкими технологічними змінами, потребою в креативності та високим рівнем гнучкості. Ефективна система мотивації в умовах інновацій повинна не тільки забезпечувати стабільну продуктивність працівників, але й стимулювати їх до пошуку нестандартних рішень, освоєння нових підходів, впровадження змін у виробничі та управлінські процеси.

Оцінка адаптованості наявної системи мотивації на ТОВ «Берта Захід» до вимог інноваційного середовища передбачає комплексний аналіз кількох ключових аспектів. На підприємстві відсутня чітка програма визнання інноваційних зусиль працівників, що є свідченням недостатнього рівня стратегічної орієнтації системи мотивації на інновації (рис. 2.7.).

Критерій	Характеристика	Рівень адаптованості
Гнучкість системи мотивації	Швидкість адаптації мотиваційних інструментів до змін зовнішнього середовища	Середній
Інноваційна орієнтація	Спрямованість системи мотивації на підтримку креативності та ініціативності	Високий
Використання нематеріальних стимулів	Роль нематеріальних заохочень у підвищенні інноваційної активності персоналу	Середній
Участь персоналу в інноваціях	Можливість та заохочення участі працівників у новачійних проєктах	Низький
Професійний розвиток	Наявність програм розвитку, що відповідають потребам інноваційного середовища	Середній
Зворотний зв'язок	Систематичність отримання і використання зворотного зв'язку з боку працівників	Середній

Рис. 2.7. Оцінка адаптованості діючої системи мотивації до умов інноваційного розвитку

Примітка. Складено автором на основі [12]

Аналіз показує, що структура системи мотивації здебільшого орієнтована на традиційні, матеріальні стимули, зокрема заробітну плату та премії за виконання виробничих показників. При цьому такі важливі інструменти, як додаткове навчання, розвиток компетенцій, участь у внутрішніх інноваційних проєктах, залишаються поза системним підходом. Це свідчить про низький рівень адаптації мотиваційної політики до вимог інноваційного середовища.

Особливої уваги потребує і питання формування корпоративної культури, зорієнтованої на інновації. Відсутність системи морального стимулювання, комунікаційної відкритості, заохочення за інноваційні ідеї свідчить про недостатню гнучкість діючої моделі. Працівники не завжди мають змогу висловити власні пропозиції або брати участь у розробці змін, що знижує їхню мотивацію до інноваційної активності.

Водночас, позитивним аспектом є те, що кадрова структура підприємства, наявність молодих і технічно підготовлених працівників, а також зростання загального обсягу доходу підприємства створюють об'єктивні передумови для формування нової адаптованої системи мотивації, орієнтованої на підтримку інноваційних процесів. Проте для цього необхідно вжити цілеспрямованих управлінських заходів, зокрема: розробити нові системи заохочення за подані ідеї, запровадити гнучкі форми навчання та менторства, створити умови для зворотного зв'язку між працівниками та керівництвом.

Система мотивації ТОВ «Берта Захід» на сьогодні лише частково відповідає вимогам інноваційного розвитку. Вона потребує стратегічного переосмислення й удосконалення відповідно до сучасних викликів і динаміки ринку. Саме її адаптація до нових умов може стати потужним каталізатором підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства в цілому.

Залучення працівників до інноваційних процесів є важливим чинником успішного впровадження інноваційної стратегії підприємства. Рівень

інноваційної активності персоналу ТОВ «Берта Захід» безпосередньо впливає на ефективність модернізаційних перетворень та технологічних оновлень. В умовах зростаючої конкуренції та постійних змін ринкового середовища здатність персоналу адаптуватися та брати активну участь у процесах інновацій набуває особливого значення.

Станом на 2024 рік загальна чисельність персоналу підприємства становить 107 осіб. Однак реальна залученість до інноваційних процесів обмежується приблизно 20–25 працівниками, що становить орієнтовно 23–24% загальної кількості персоналу. Основну активність у цьому напрямі проявляють працівники управлінської, інженерно-аналітичної та комерційної ланки. Натомість працівники виробничого, логістичного та технічного підрозділів залучаються до інновацій значно рідше, що свідчить про недостатню інтеграцію інноваційної складової у щоденну діяльність усіх структурних підрозділів.

Аналіз готовності персоналу до змін засвідчує її нерівномірність. Молодші спеціалісти та працівники середнього віку, як правило, виявляють вищу відкритість до інновацій, в той час як працівники зі стажем понад 15 років демонструють обережність і навіть опір нововведенням. Така ситуація потребує цілеспрямованих управлінських дій у напрямку розвитку корпоративної культури змін, організації системного навчання персоналу, підвищення їхньої інноваційної компетентності та роз'яснення переваг від участі в інноваційних проєктах.

Ключовим бар'єром залишається відсутність прозорого та ефективного зв'язку між участю працівника в інноваційній діяльності та його винагородою. Поточна система мотивації не передбачає спеціальних інструментів заохочення за ініціативність, генерацію ідей або участь у трансформаційних проєктах. У результаті, навіть потенційно активні працівники не бачать для себе реальних стимулів долучатися до інноваційної діяльності. Це створює ризик втрати внутрішнього інноваційного потенціалу та знижує загальну ефективність організаційних змін.

Незважаючи на наявність професійного та численного кадрового потенціалу, рівень залучення працівників ТОВ «Берта Захід» до інноваційних

процесів залишається недостатнім. Для подолання цього виклику доцільно вжити заходів щодо формування системи нематеріального й матеріального стимулювання інноваційної активності, впровадження програм підтримки творчості, а також забезпечення широкого інформування персоналу про інноваційні плани та можливості їхньої участі. Системний підхід до цього питання стане передумовою формування внутрішнього середовища, сприятливого для інновацій.

В умовах інноваційного розвитку підприємств SWOT-аналіз системи мотивації дозволяє визначити ключові параметри внутрішнього середовища (сильні та слабкі сторони), а також зовнішнього впливу (можливості та загрози), що мають безпосередній вплив на формування мотиваційного клімату для інноваційної активності персоналу (рис. 2.8.).

Сильні сторони	Слабкі сторони
• Регулярне преміювання • Стабільна заробітна плата • Заохочення за перевиконання планів	• Відсутність стимулів для інноваційної активності • Обмежена система зворотного зв'язку • Слабка підтримка навчання
Можливості	Загрози
• Впровадження інноваційної культури • Розвиток внутрішнього навчання • Залучення до прийняття рішень	• Втрата перспективних працівників • Опір до змін • Демотивація через одноманітність стимулів

Рис. 2.8. SWOT-аналіз системи мотивації на ТОВ «Берта-Захід» у контексті підтримки інновацій

Примітка. Складено автором на основі [15]

До сильних сторін системи мотивації на ТОВ «Берта Захід» варто віднести наявність практики регулярного преміювання, використання додаткових оплат за перевиконання планових показників, а також відносну стабільність базової заробітної плати. Ці елементи сприяють підтриманню загального рівня

задоволеності працівників, хоча і не стимулюють інноваційну активність напряду.

Серед слабких сторін домінує відсутність цільових стимулів для працівників, які беруть участь в інноваційних процесах. Не передбачено заохочення за подання ідей, участь у пілотних проєктах, навчання або перенавчання в контексті інновацій. Також спостерігається слабкий зворотний зв'язок між керівництвом і працівниками, що може знижувати ініціативність персоналу.

У сфері можливостей можна виділити посилення корпоративної культури інновацій, впровадження систем внутрішнього навчання, а також залучення персоналу до прийняття управлінських рішень, що дозволить не лише мотивувати, а й активізувати колектив у напрямі модернізації та змін.

Загрози ж пов'язані передусім із ризиком втрати найбільш перспективних кадрів через відсутність стимулів до професійного зростання, а також з можливим посиленням опору до змін серед персоналу, не охопленого дієвими мотиваційними механізмами.

SWOT-аналіз допомагає виявити не лише наявні проблеми, а й перспективи для вдосконалення системи мотивації на підприємстві в контексті її адаптації до інноваційних викликів.

Аналіз бар'єрів мотиваційного характеру у впровадженні інновацій передбачає виявлення чинників, які знижують зацікавленість працівників в участі в інноваційній діяльності. Зазвичай такі бар'єри пов'язані з неефективністю діючої системи стимулювання, обмеженим доступом до інформації, страхом перед змінами, браком компетенцій або ж відсутністю чіткої комунікації з боку керівництва. На підприємстві ТОВ «Берта Захід» спостерігається низка проблемних моментів, які негативно впливають на готовність персоналу долучатися до інноваційних процесів. Хоча підприємство намагається запроваджувати нові підходи до ведення бізнесу, частина працівників виявляє пасивність або навіть опір змінам. Це свідчить про недостатній рівень внутрішньої мотивації, а також про недосконалу систему комунікації змін між керівництвом і персоналом.

Один із ключових бар'єрів – відсутність матеріального чи морального заохочення за ініціативність та участь в інноваційних процесах. Працівники не завжди розуміють, яку саме вигоду вони можуть отримати від впровадження нововведень, адже результати інновацій часто є відкладеними в часі. Крім того, виявлено брак інформованості щодо цілей і очікуваних результатів інноваційної діяльності: працівники не мають достатньо чітких інструкцій і не залучені до процесу планування змін.

Також можна виокремити ще один бар'єр – психологічну неготовність частини колективу до трансформацій. Це особливо помітно серед працівників старшого віку, які віддають перевагу стабільності та звичним методам роботи. Окрім того, не всі працівники володіють необхідними компетенціями або технологічною грамотністю, що робить інноваційні ініціативи для них складними або незрозумілими. У результаті – зниження ефективності командної взаємодії під час реалізації змін.

Щоб глибше зрозуміти мотиваційні настрої працівників, було проведено анкетування та інтерв'ювання персоналу ТОВ «Берта Захід». Опитування охопило 64 працівники різних вікових категорій та професійних груп. Основною метою було з'ясувати, як працівники оцінюють чинну систему мотивації, чи вважають її достатньо стимулюючою для участі в інноваційній діяльності, а також виявити їхню готовність до змін.

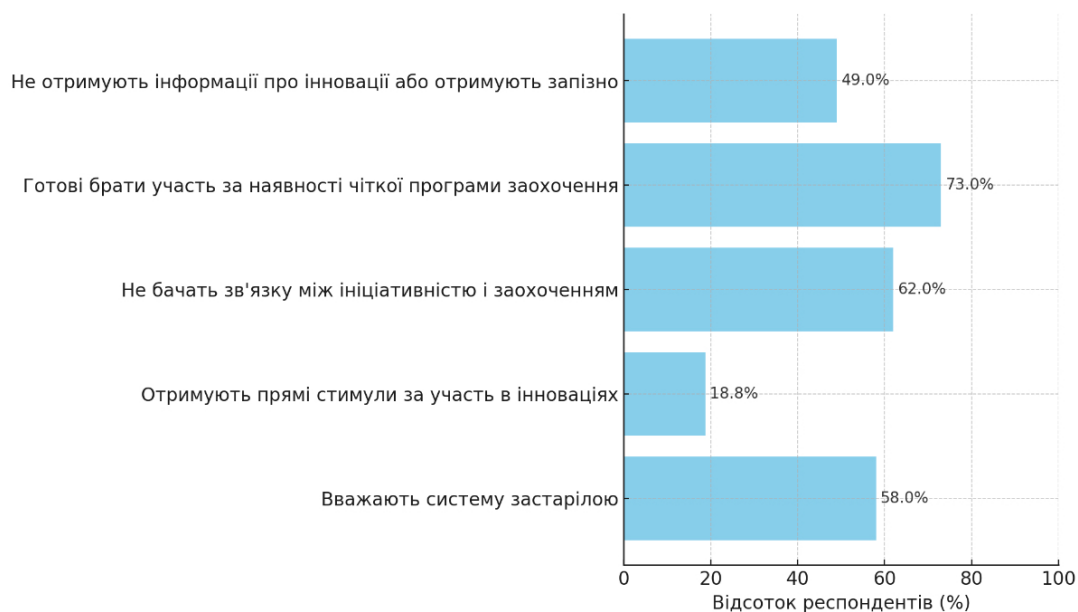


Рис. 2.9. Оцінка інноваційної системи персоналом ТОВ «Берта-Захід»

Примітка. Складено автором на основі [15]

Результати дослідження показали, що 58% працівників вважають систему мотивації застарілою та неефективною у контексті підтримки інновацій. Лише 12% респондентів відзначили наявність прямих стимулів за участь в інноваційних проєктах. Більшість співробітників (62%) вказали, що не бачать прямого зв'язку між своєю ініціативністю та системою винагород. Такий розрив між мотиваційною політикою підприємства і потребами персоналу створює умови для апатії та низької залученості.

Також було встановлено, що 73% працівників охоче брали б участь в інноваційних процесах за умови наявності чіткої програми заохочення, навчання та підтримки. Серед очікуваних стимулів найчастіше називалися гнучкий графік роботи, можливість кар'єрного росту, премії за ініціативу, участь у прийнятті управлінських рішень та визнання результатів.

На основі анкетування виявлено також, що більшість працівників відчуває недостатню комунікацію з боку керівництва щодо стратегічних інноваційних планів. Близько 49% респондентів не отримують інформації про інноваційні зміни взагалі або отримують її запізно. Це свідчить про потребу вдосконалення внутрішньої інформаційної політики, яка є важливим мотиваційним фактором.

Система мотивації на ТОВ «Берта Захід» демонструє ознаки неадаптованості до сучасних викликів інноваційного розвитку. Ігнорування потреб працівників, брак стимулів, недостатня залученість у процеси ухвалення рішень та обмежена комунікація створюють бар'єри мотиваційного характеру, які потрібно усувати комплексно, шляхом оновлення мотиваційної стратегії, підвищення кваліфікації персоналу та створення чітких механізмів визнання внеску кожного співробітника в інноваційні процеси.

Незважаючи на виявлену готовність більшості працівників долучатися до інноваційних процесів, відсутність чітких стимулюючих механізмів, слабка комунікація щодо впроваджуваних змін і нерозвинена система визнання ініціатив знижують рівень залученості та зацікавленості персоналу. Це свідчить про необхідність перегляду підходів до мотивації, зокрема впровадження

гнучких програм заохочення, які поєднують матеріальні та нематеріальні інструменти, орієнтовані на підтримку інноваційної активності. Ефективна система мотивації має бути прозорою, послідовною й адаптивною до сучасних викликів, адже саме через активне включення працівників можливо досягти якісного прориву в інноваційному розвитку підприємства.

РОЗДІЛ 3.

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У сучасних умовах післявоєнної трансформації економіки України важливого значення набуває не лише стратегічне бачення інноваційного розвитку підприємств, а й здатність колективу активно долучатися до цих процесів. Персонал, як головний носій змін, потребує цілеспрямованої мотивації, яка виходить за межі класичних форм стимулювання. Успішна реалізація інновацій на підприємстві неможлива без внутрішньої готовності працівників до ініціативності, творчості та відповідальності, що передбачає не лише створення належних умов праці, але й формування атмосфери довіри, прозорості та розвитку.

У цьому контексті особливу увагу заслуговує пошук ефективних механізмів мотивації персоналу саме в площині інноваційної діяльності, яка передбачає нестандартні підходи, гнучкість управлінських рішень та орієнтацію на перспективу. Сучасна практика управління вимагає від підприємств не лише оновлення матеріальної бази та впровадження нових технологій, але й створення мотиваційного середовища, де кожен працівник бачить цінність власного внеску в загальний результат.

Для ТОВ «БЕРТА ЗАХІД», яке прагне посилити власну інноваційну активність, вкрай важливо забезпечити такий підхід до оплати праці, який би враховував не лише трудовий внесок, але й інноваційну ініціативу, готовність до професійного ризику та відкритість до змін. Наявна система матеріального стимулювання, як показали результати аналізу, базується переважно на фіксованих окладах, незначних преміальних надбавках та рідкісному застосуванні бонусних програм. Такий підхід, хоч і забезпечує стабільність, однак не викликає очікуваної реакції у вигляді підвищеної активності працівників у пошуку та впровадженні нововведень. У сучасних умовах цього вже недостатньо. Потрібне реформування системи з урахуванням пріоритетності інноваційного розвитку.

Пропонується запровадити гнучку модель стимулювання, яка включатиме кілька ключових компонентів:

1. Індивідуальні бонуси за інноваційні ініціативи – кожен працівник, що запропонував ідею, яка була реалізована та мала позитивний економічний чи організаційний ефект, має отримувати цільову винагороду. Розмір бонусу може бути диференційованим залежно від значущості інновації.

2. Колективне преміювання – командні інноваційні проєкти повинні стимулюватися преміями для всіх учасників групи. Це не лише підвищить залученість, а й сприятиме розвитку командної культури.

3. Коефіцієнт інноваційного внеску у системі оплати праці. Наприклад, частина премії або надбавки може залежати від участі працівника в інноваційних заходах, успішного впровадження технологій чи модернізації процесів.

4. Інвестиції в навчання як стимул – працівники, які беруть участь в інноваціях, повинні отримувати переваги у доступі до внутрішнього й зовнішнього навчання за рахунок компанії. Це слугуватиме як визнання їхньої цінності для підприємства.

5. Стимулювання за ефективність змін – матеріальні надбавки слід прив'язувати до фактичного покращення показників, зумовленого впровадженнями інноваціями (наприклад, зниження собівартості, зростання обсягів продажу, зменшення втрат).

Доцільно впровадити «інноваційний фонд заохочення», з якого фінансуються премії працівникам. Формується він з частини прибутку підприємства, отриманого завдяки впровадженню новітнім. Прозорість цього механізму посилює довіру персоналу і стимулює їх до постійного генерування нових рішень. Крім цього, варто звернути увагу на мотивацію лінійних керівників. Саме вони найчастіше опиняються в центрі організаційних змін і мають бути зацікавлені в активному залученні підлеглих до інноваційної діяльності. Їхні премії також повинні корелювати з рівнем інноваційної активності відділу чи підрозділу.

Підвищення ефективності інноваційного розвитку підприємства неможливе без створення сприятливого психологічного та організаційного

клімату, що стимулює працівників до самореалізації, професійного зростання та виявлення ініціативності. В цьому контексті нематеріальні стимули набувають особливої ваги, адже саме вони формують у працівників глибше емоційне та ціннісне залучення до процесів, що відбуваються на підприємстві. Наявність продуманої системи морального заохочення, визнання досягнень, надання можливостей для розвитку стає важливим чинником підвищення інноваційної активності.

В умовах, коли матеріальні ресурси можуть бути обмежені, саме нематеріальні стимули стають дієвим і гнучким інструментом, що дозволяє залучити працівників до реалізації змін та новацій без значних фінансових витрат. Проте, як показали результати аналізу та опитування персоналу, ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» надає недостатньої уваги нематеріальному визнанню, що призводить до зниження загальної мотивації та ініціативності працівників.

Для виправлення цієї ситуації доцільно запропонувати впровадження наступних форм нематеріального стимулювання, які прямо впливатимуть на розвиток інноваційної культури в межах підприємства:

1. Публічне визнання досягнень працівників – це можуть бути внутрішні подяки, грамоти, оголошення результатів інноваційних ініціатив на загальних зборах, розміщення інформації про досягнення працівників на стендах, в корпоративному бюлетені або чатах.

2. Кар'єрне зростання як стимул до інноваційності – створення прозорої системи кар'єрного просування, яка враховує не лише стаж та лояльність, а й участь у впровадженні нововведень, дозволяє сформувати серед працівників чітке уявлення про причинно-наслідковий зв'язок між їхньою активністю та можливостями професійного зростання.

3. Ротація завдань та залучення до міжвідділових проєктів – залучення працівників до участі у різнопланових інноваційних проєктах не лише дозволяє їм проявити себе, але й формує командну згуртованість і відчуття приналежності до великих змін.

4. Професійне збагачення та розвиток – надання можливостей для участі у тренінгах, семінарах, сертифікованих курсах, а також запрошення

зовнішніх експертів для внутрішнього навчання створює середовище постійного розвитку. Особливо ефективним буде створення індивідуальних планів розвитку працівників, орієнтованих на розвиток компетенцій, потрібних для інноваційної діяльності.

5. Делегування повноважень та автономія у прийнятті рішень – працівники, які мають змогу самостійно приймати рішення у межах своїх функціональних обов'язків або проєктів, демонструють вищий рівень ініціативи та відповідальності.

6. Формування довіри та відкритості у внутрішній комунікації – регулярні зустрічі з керівництвом, «дні відкритих дверей», зворотній зв'язок щодо висловлених пропозицій дозволяють працівникам відчувати свою значущість для підприємства і віру в те, що їхня думка має вплив.

Ці інструменти повинні бути не просто одноразовими заходами, а елементами системної моделі підтримки інноваційної поведінки персоналу. При цьому, важливо враховувати індивідуальні особливості працівників – одним важливо публічне визнання, іншим – можливість професійного росту чи автономія в роботі. Для підкріплення ефективності такої системи доцільно розробити матрицю нематеріального стимулювання, яка узгоджуватиме досягнення працівника з відповідними формами заохочення. Це дозволить уникнути суб'єктивізму, забезпечить прозорість та підвищить довіру до системи заохочення.

Удосконалення нематеріальних стимулів у ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» є не менш важливим чинником підвищення інноваційної активності персоналу, ніж грошові заохочення. Їх системне використання сприятиме не лише формуванню ефективної інноваційної культури, а й забезпеченню стабільного внутрішнього розвитку організації в умовах викликів економіки.

Для вдосконалення мотивації персоналу в інноваційній діяльності ТОВ «БЕРТА ЗАХІД» важливо розробити ефективну стратегію внутрішньої комунікації, яка сприятиме залученню працівників до інноваційних процесів. Одним із основних кроків є створення комунікаційної платформи. Це може бути спеціальний внутрішній портал компанії, на якому збиратиметься вся інформація

про інновації, нововведення, можливості для участі працівників у проектах, новини, інструкції та кейс-стаді. Якщо компанія має великий колектив або працює в різних регіонах, варто розробити мобільний додаток для зручного доступу до цієї інформації та можливості подавати ідеї. Крім того, корисним буде інтеграція чат-ботів, що дозволяють співробітникам швидко отримати відповіді на запитання, пов'язані з інноваційною діяльністю.

Не менш важливим є організація щомісячних брифінгів, які дозволяють обговорювати результати інноваційних проектів, нові можливості для розвитку і участі працівників. Відео-конференції можуть стати зручним форматом для цього, а також варто забезпечити можливість для працівників ставити запитання чи висловлювати ідеї щодо інновацій. Для того щоб кожен працівник міг зосередитися на конкретних напрямках, можна створити групи або комітети за інтересами, які працюватимуть над певними проектами.

Також важливо впровадити платформи для збору ідей, де працівники зможуть подати свої пропозиції, обговорити їх і голосувати за найбільш цікаві та перспективні. Це можуть бути спеціалізовані платформи для інновацій або навіть інтеграція такої функції в існуючі комунікаційні канали компанії. Для підвищення обізнаності співробітників щодо нових технологій і методів роботи можна організовувати регулярні вебінари і тренінги.

Одним із важливих елементів комунікації є використання email-розсилок для надання працівникам регулярних оновлень щодо інновацій, нових можливостей для участі в проектах і досягнень компанії. Внутрішні соціальні мережі або чати, як-от Slack чи Microsoft Teams, також можуть бути використані для створення спеціальних каналів, де співробітники обговорюватимуть інноваційні ідеї та проекти.

Для посилення мотивації можна впровадити конкурси та нагороди для працівників, які запропонують найкращі ідеї або зроблять значний внесок у реалізацію інновацій. Публічне визнання тих, хто активно сприяє інноваційним процесам, допоможе мотивувати інших до участі та сприятиме розвитку інноваційної культури на підприємстві.

Розвиток інноваційної культури підприємства є важливим етапом на шляху до впровадження змін і ефективного використання нових ідей у повсякденній діяльності компанії. Одним з основних напрямків цього процесу є запровадження корпоративних заходів, таких як тренінги, воркшопи та семінари, що сприятимуть підвищенню інноваційної обізнаності працівників та розвитку їх навичок. Ці заходи мають не тільки ознайомлювати співробітників з новими технологіями та підходами, але й допомагати їм втілювати ці ідеї в реальних умовах. Тренінги та воркшопи на тему інновацій повинні бути інтерактивними, заохочувати до дискусій і практичних завдань, що дозволяють учасникам отримувати досвід і практичні знання.

Важливою частиною розвитку інноваційної культури є створення середовища, яке підтримує неформальне лідерство та ініціативність. Це означає, що співробітники повинні мати можливість проявляти свої лідерські якості, навіть якщо вони не займають керівні посади. Таке середовище стимулює їх до прийняття рішень, розвитку нових ідей та впровадження змін, що в свою чергу підвищує рівень інноваційності в організації. Для цього можна організовувати внутрішні платформи, де працівники можуть делегувати свої ініціативи або співпрацювати з іншими колегами в межах нових проектів.

Неформальне лідерство тісно пов'язане з розвитком ініціативності на всіх рівнях підприємства. Створення механізмів для підтримки ініціатив, таких як регулярні сесії з обміну ідеями або інноваційні конкурси, дозволяє співробітникам відчувати, що їхні зусилля не залишаються непоміченими. Крім того, ці заходи допомагають у формуванні середовища, де інновації стають частиною корпоративної культури, а не просто черговим проектом.

Обмін досвідом між співробітниками є ще одним важливим аспектом розвитку інноваційної культури. Якщо компанія активно підтримує обмін знаннями через неформальні зустрічі, внутрішні форуми або «майстер-класи», це дозволяє збільшити рівень комунікації та взаємодії між різними відділами та працівниками з різним досвідом. Такий підхід допомагає не тільки поширювати інноваційні ідеї, але й створювати можливості для їх адаптації в різних контекстах компанії.

Таке середовище не лише сприяє розвитку інновацій, але й зміцнює командний дух, дає можливість працівникам відчувати себе частиною єдиного процесу змін, що в кінцевому результаті підвищує їхню зацікавленість у результатах роботи підприємства. У підсумку, формування інноваційної культури на підприємстві стає важливим стратегічним елементом, що забезпечує сталий розвиток і конкурентоспроможність організації.

Механізми розвитку персоналу в контексті інноваційного розвитку є невід'ємною частиною стратегії підприємства, орієнтованої на успішну адаптацію до змін та постійне вдосконалення. Вони не лише сприяють підвищенню ефективності працівників, а й забезпечують збереження конкурентоспроможності компанії на ринку. Одним з важливих інструментів у цьому процесі є пропозиція системного навчання, яке повинно бути орієнтоване на актуальні потреби інноваційного розвитку організації. Це навчання має бути постійним, структурованим і адаптованим до конкретних вимог, таких як управління змінами, діджиталізація, чи інші аспекти, що сприяють інноваційним перетворенням.

Одним з механізмів реалізації цієї стратегії є менторство. Наявність досвідчених працівників, які готові передавати свої знання та навички новим співробітникам, не лише сприяє швидшому впровадженню інноваційних підходів, але й допомагає створити міцну корпоративну культуру, де кожен має можливість вчитися і вдосконалюватися. Це також підвищує ефективність командної роботи, адже ментори можуть допомагати своїм підлеглим долати труднощі в реалізації нових ідей або змін.

Ще одним важливим елементом є сертифікація. Впровадження програм сертифікації дозволяє не лише підвищити кваліфікацію працівників, але й формує чіткі критерії оцінки їхніх знань і навичок у певних інноваційних напрямках. Наприклад, сертифікації у сфері управління змінами, цифрових технологій або специфічних інноваційних інструментів можуть стати важливим кроком для підвищення професіоналізму працівників і сприяння розвитку їх кар'єри всередині компанії.

Також важливо впроваджувати щорічні плани підвищення кваліфікації, що орієнтуються на потреби інноваційного розвитку підприємства. Ці плани можуть містити конкретні курси, тренінги та семінари, що сприяють розвитку ключових компетенцій, необхідних для реалізації інновацій. При цьому важливо, щоб навчання було спрямоване не лише на підвищення професійних знань, а й на розвиток *soft skills*, таких як креативність, адаптивність та комунікаційні навички, що особливо важливо в умовах постійних змін.

Крім того, системний підхід до розвитку персоналу ТОВ «Берта-Захід» передбачає регулярну оцінку потреб компанії в контексті інноваційного розвитку. Визначення цих потреб допомагає спрямувати навчання та розвиток працівників саме на ті напрямки, які є стратегічними для організації. Це дозволяє забезпечити не тільки інноваційний потенціал компанії, але й високий рівень задоволення потреб співробітників, оскільки вони отримують можливість розвиватися в актуальних для компанії сферах. Інтеграція цих механізмів розвитку персоналу створює основу для сталого розвитку інноваційної культури та підвищення ефективності організації, що сприяє її успіху на конкурентному ринку та в умовах швидких технологічних змін.

Шляхи вдосконалення мотивації персоналу в інноваційній діяльності підприємства є критично важливими для забезпечення його сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах постійних змін на ринку та технологічного прогресу. Вони сприяють не лише покращенню продуктивності співробітників, а й формуванню інноваційної культури, де кожен працівник є активним учасником змін, що відбуваються в організації. Розвиток мотивації персоналу, зокрема через впровадження інноваційних підходів у комунікацію, навчання та систему управління, здатен стати важливим двигуном інноваційного процесу, що забезпечує організації її місце серед лідерів галузі.

На мотивацію персоналу ТОВ «Берта-Захід» значно впливає створення середовища, яке підтримує неформальне лідерство та ініціативність. Підприємство повинно надавати можливості для прояву лідерських якостей у співробітників, навіть якщо вони не займають керівні посади. Це створює атмосферу, де кожен має можливість проявити себе, подати ініціативу і

запропонувати ідеї щодо покращення процесів чи розвитку нових продуктів і послуг. Така підтримка сприяє розвитку не лише інновацій, але й корпоративної культури, яка заохочує до відкритості, співпраці та прагнення до постійного вдосконалення.

Для закріплення ефективної мотивації також необхідно впроваджувати механізми оцінки і визнання досягнень співробітників. Конкурси, нагороди, сертифікація та інші методи визнання успіхів у реалізації інноваційних проектів дозволяють підтримувати високий рівень зацікавленості працівників, адже вони бачать реальні результати своєї праці і отримують заохочення за свій вклад у розвиток компанії. Публічне визнання також стимулює інших працівників до активної участі в інноваційних процесах.

Одним із важливих аспектів для досягнення сталого інноваційного розвитку ТОВ «Берта-Захід» є системне навчання, яке має бути орієнтоване на актуальні потреби компанії. Щорічні плани підвищення кваліфікації повинні враховувати зміни в технологічних процесах, вимоги ринку та інноваційні напрямки, такі як управління змінами або цифровізація. Інвестиції в навчання та розвиток персоналу допомагають не лише підвищити професіоналізм працівників, а й створити стратегію постійного вдосконалення, яка підвищує ефективність компанії в цілому.

Вдосконалення мотивації персоналу в інноваційній діяльності підприємства є комплексним і багатогранним процесом, що включає розвиток внутрішніх комунікацій, систем навчання, підтримку ініціативи та неформального лідерства, а також створення механізмів для визнання і заохочення досягнень працівників. Ці фактори сприяють формуванню інноваційної культури, де кожен співробітник має можливість проявити себе, активно долучатися до змін та бути частиною успіху підприємства. З часом такий підхід дозволяє підприємству досягти високих результатів в інноваційній діяльності, що є важливим чинником для забезпечення його конкурентоспроможності та довгострокового успіху на ринку.

ВИСНОВКИ

1. Теоретичні засади мотивації в інноваційній діяльності свідчать про те, що мотивація працівників є не лише інструментом впливу на продуктивність праці, а й стратегічним ресурсом, який визначає здатність підприємства адаптуватися до нових умов, втілювати зміни та створювати конкурентні переваги. Інноваційна мотивація має комплексну природу, яка включає як матеріальні стимули (оплата праці, премії, бонуси), так і нематеріальні (визнання, можливості професійного розвитку, участь у прийнятті рішень).

2. Аналіз мотиваційного забезпечення інноваційної діяльності на підприємстві показав, що в умовах нестабільного середовища та необхідності постійного оновлення продукції, процесів і технологій, традиційні форми мотивації втрачають ефективність. Інноваційна діяльність вимагає високого рівня залученості, креативності, готовності до ризику та роботи в умовах невизначеності. Це ставить перед підприємствами завдання пошуку нових, гнучких форм мотивації, здатних забезпечити як оперативне стимулювання працівників, так і стратегічне формування інноваційної культури. У цьому контексті важливою є гнучка система мотивації, яка враховує індивідуальні потреби, забезпечує зворотний зв'язок та відкриває перспективи для розвитку кожного члена колективу.

3. Оцінка внутрішніх умов і чинників формування мотивації до інноваційної діяльності дозволила виявити, що мотиваційний клімат на підприємстві значною мірою визначається внутрішнім середовищем, корпоративною культурою, рівнем управління, стилем лідерства та якістю внутрішніх комунікацій. Працівники охочіше долучаються до інновацій, якщо в компанії панує атмосфера довіри, підтримки ініціативи, відкритості до зворотного зв'язку та справедливої оцінки результатів праці. Важливою умовою є також наявність механізмів визнання досягнень, залучення до прийняття рішень, можливість розвиватися у межах компанії. Недостатній рівень мотивації часто є наслідком слабкої внутрішньої комунікації, відсутності чітких стимулів,

неузгодженості між стратегічними цілями компанії та особистими цілями працівників.

4. Аналіз діючої системи мотивації персоналу в контексті впровадження інновацій на конкретному підприємстві виявив наявність як позитивних елементів, так і певних прогалин. З одного боку, компанія демонструє відкритість до змін, має основи корпоративної культури, яка потенційно може сприяти інноваційній активності. З іншого боку, система мотивації часто орієнтована переважно на короткострокові матеріальні стимули та недостатньо враховує потребу працівників у самореалізації, професійному зростанні, залученні до прийняття стратегічних рішень. Відсутність системного підходу до розвитку людського капіталу, обмеженість у використанні інструментів нематеріального стимулювання, слабка інформаційна підтримка інновацій — усе це знижує потенціал мотиваційного впливу на персонал.

5. Запропоновані шляхи вдосконалення мотивації персоналу в інноваційній діяльності передбачають цілісний, багаторівневий підхід. Зокрема, важливим напрямом є посилення внутрішньої комунікації через створення цифрової платформи або регулярних інформаційних брифінгів, що дозволяють працівникам бути в курсі змін, нових проєктів і можливостей для участі. Не менш важливо впроваджувати заходи для формування інноваційної культури — проведення тренінгів, воркшопів, обмін досвідом, створення умов для неформального лідерства. Окремо варто виділити потребу в розробці системи професійного розвитку — менторства, сертифікацій, щорічного планування підвищення кваліфікації з орієнтацією на навички, що відповідають потребам інноваційного розвитку (управління змінами, діджиталізація, аналітика тощо).

6. Ефективна мотивація персоналу в інноваційній діяльності потребує системного підходу, стратегічного бачення, а також готовності підприємства до трансформацій у сфері управління людськими ресурсами. Тільки за умови створення сприятливого середовища, де інновації є частиною щоденної роботи, а працівники — активними учасниками змін, підприємство зможе забезпечити стійкий розвиток і адаптацію до викликів сучасної економіки.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРНИХ ДЖЕРЕЛ