

### Источники

1. Основные направления реализации Цифровой повестки Евразийского экономического союза до 2025 года [Электронный ресурс] // Евразийская экономическая комиссия. — Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/ru/act/>. — Дата доступа: 05.07.2018.
2. Формируя цифровое пространство. Годовой отчет ЕАЭС 2017 [Электронный ресурс] // Евразийская экономическая комиссия. — Режим доступа: <http://www.eurasiancommission.org/>. — Дата доступа: 05.07.2018.
3. UNESCO Science Report: towards 2030 [Electronic resource] // UNESCO. — Mode of access: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002354/235407r.pdf>. — Date of access: 11.07.2018.
4. OECD Science, Technology and Industry Scoreboard 2017: The digital transformation [Electronic resource] // OECD ilibrary. — Mode of access: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264268821-en>. — Date of access: 11.07.2018.
5. *Нечепуренко, Ю. В.* Объекты промышленной собственности в Республике Беларусь / Ю. В. Нечепуренко. — Минск : БГУ, 2016. — 135 с.  
*Nechepurenko, Yu. V.* The industrial property right in the Republic of Belarus / Yu. V. Nechepurenko. — Minsk : BGU, 2016. — 135 p.
6. *Богдан, Н. И.* Инновационная политика и поиск новых источников экономического роста: мировые тенденции и вызовы для Беларуси / Н. И. Богдан // Белорус. экон. журн. — 2017. — № 1. — С. 4–23.  
*Bogdan, N. I.* Innovation policy and the search for new sources of economic growth: global trends and challenges for Belarus / N. I. Bogdan // Belarusian Econ. J. — 2017. — № 1. — P. 4–23.

Статья поступила в редакцию 15.11.2018 г.

УДК 331.103+338.2

**E. Bogdashits**  
BSEU (Minsk)

## MOTIVATION TO THE INNOVATIVE CONDUCT OF THE EMPLOYEES

*This thesis gives the characteristic of the theoretical and methodological aspects to the motivation to the innovative conduct of the employees, based on the study of organizational causes for increasing innovative personnel initiatives and active-transformative approach to the labor.*

**Keywords:** *motivation; innovative conduct; motivation to innovative conduct; satisfaction with the labor; employee loyalty; employee involvement; active-transformative approach to the labor; initiative; creativity; creative potential.*

**E. A. Богдашиц**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## МОТИВАЦИЯ ИННОВАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ ПЕРСОНАЛА

*Дана характеристика теоретико-методологических аспектов мотивации инновационного поведения персонала, основанных на изучении организационных предпосылок развития у персонала инновационной инициативы и активно-преобразовательного отношения к труду.*

**Ключевые слова:** *мотивация; инновационное поведение; мотивация инновационного поведения; удовлетворенность трудом; лояльность персонала; вовлеченность персонала; активно-преобразовательное отношение к труду; инициатива; креативность; творческий потенциал.*

Современный этап развития общества характеризуется высокой скоростью преобразований. Гибкость как способность реагировать на изменения выступает предпосылкой инновационной компетентности организации. Технологии, обеспечивающие прорывные и поддерживающие инновации, ориентированные на нужды и ожидания потребителей, формируют конкурентные преимущества компаний и позволяют им удерживаться на рынке. В этой связи особое значение приобретают вопросы мотивации инновационного поведения персонала, развития у него творческого, инициативного отношения к труду, критического мышления, умения решать сложные многофакторные задачи. Актуальным становится внедрение модели дизайн-мышления, ориентированной на развитие навыков итерационного подхода к решению проблемы [1, с. 117].

Мотивация инновационного поведения предполагает актуализацию в сознании сотрудника установки на принятие и (или) инициирование систематического и последовательного развития сферы деятельности. Она тесно связана с мотивацией персонала к развитию, преобразованиям, инициативе.

Мотивацию инновационного поведения можно рассматривать как поступательный процесс, включающий этапы формирования удовлетворенности трудом, развития лояльности сотрудников и формирования заинтересованности в деятельности организации, развитие творческого потенциала личности и инициативного отношения к преобразованиям [2, с. 65–66].

Удовлетворенность трудом представляет собой эмоционально-оценочное отношение человека к выполняемой работе и условиям ее протекания. Оно выражает «изменчивое состояние внешних факторов трудовой ситуации (условия труда, стиль руководства, социально-психологический климат коллектива) и их субъективной оценки, определяемой уровнем притязаний и ожиданий личности, особенностями жизненного опыта работника» [3, с. 195]. Современная практика ориентирована на использование методики JDI (Job Descriptive Index), основанной на измерении общего индекса удовлетворенности персонала условиями труда и психологическим климатом в компании [4, с. 103].

Удовлетворенность трудом как субъективное восприятие трудовых отношений интересует организацию лишь с точки зрения ее связи с производительностью труда. Поддерживая гипотезу о причинно-следственной связи между удовлетворенностью и результативностью труда, можно предположить, что более полное удовлетворение материальных и духовных потребностей, уплотнение связи «результат труда — вознаграждение», хороший микроклимат в коллективе находят отражение в осознании личностью общности и непротиворечивости организационных и индивидуальных интересов, в формировании ориентации на конечный результат индивидуального труда. Данный подход к управлению способствует, с одной стороны, реализации экономической функции мотивации, проявляющейся в максимизации отдачи трудовой деятельности и связанной с выбором оптимальной системы материального стимулирования. С другой стороны, речь может идти и о социально-психологической функции мотивации, предполагающей совершенствование и обогащение содержания отношений между людьми, удовлетворение потребности в общении, повышение социального статуса, формирование ценностных ориентаций [5, с. 22].

Заинтересованность персонала в деятельности организации представляет собой опосредованное удовлетворенностью трудом рационально-оценочное отношение личности к процессному и результатному аспектам функционирования организации. Она предполагает смену пассивно-вынужденной установки работника трудиться в интересах организации на активно-участвующую и характеризуется эмоциональной включенностью и практической взаимопомощью в коллективной трудовой деятельности. В современной практике данный феномен изучается в контексте лояльности сотрудников и их вовлеченность в деятельность организации. Наиболее распространенный подход

к пониманию вовлеченности персонала предполагает три стадии развития отношения к организации: благонадежность как законопослушность, соблюдение норм организации, лояльность как преданность, верность организации, приверженность как полная идентификация сотрудника с организацией [6, с. 54].

Повышение уровня заинтересованности персонала в деятельности организации связано с изменением роли сотрудника на предприятии: из управляемой подсистемы он трансформируется в подсистему соуправляющую. Активизация участия персонала в управлении предприятием, связанное с внедрением партисипативного стиля руководства и повышением ответственности работников, использование экономических инструментов стимулирования конечных результатов деятельности предприятия (доходы на капитал, доход по акциям, система участия в прибыли), создание многоуровневого внутриорганизационного информационного обмена, расширение сферы общения и вовлечение персонала в активное преобразование корпоративной культуры обеспечивают формирование духа партнерства и единения. Последнее определяет содержание консолидирующей функции мотивации.

В условиях инновационного развития мотивация не должна ограничиваться формированием удовлетворенности персонала отдельными аспектами трудовых отношений и реализацией формальных механизмов участия наемного работника в управлении. Она должна основываться на предоставлении свободы интеллектуального поиска в решении проблемы и предполагать поэтапную трансформацию мышления личности от традиционного типа, концентрирующегося на сохранении незыблемости отношений внутренней организации вне зависимости от состояния внешней среды, к адаптивному, ориентированному «на рациональное приспособление к изменениям, обеспечивающее стабильное управление на базе сложившихся правил, порядков...» и, далее, инновационному, опирающемуся «на предвосхищение, а часто и инициирование изменений на основе развитых знаний, интуиции и опыта» [7, с. 57; 8, с. 41]. Современная практика активно использует понятие творческого потенциала организации, понимая под ним способности организационного сообщества осуществлять генерацию новых идей и впоследствии трансформировать их в новые знания и продукты и относя его к перечню невещественных активов организации [9, с. 122].

Развитие творческого потенциала отражает процессы, связанные с преобразованием способностей личности, с появлением качественно нового состояния, раскрывающего потенциальные, скрытые и неразвернутые ранее способности к творчеству как «преобразовательной, продуктивной деятельности, отличающейся неповторимостью (по характеру осуществления и результату), оригинальностью (в определенном масштабе) и уникальностью» [3, с. 145–146]. Креативность является следствием вовлеченности персонала в деятельность организации.

Развитие творческого потенциала опирается на объективные и субъективные предпосылки. В качестве объективных следует рассматривать условия реализации творческих идей, которые согласно В. Палицыну связаны с наличием взаимодействия и отсутствием организационных барьеров, наличием информации и свободного доступа к ней, свободой общения и творчества [10, с. 6–9]. К разряду объективных предпосылок можно отнести и содержание труда, ибо, как заметил Г. Гак, «нельзя требовать от человека творческих усилий там, где сам труд лишен творческого характера» [11, с. 126].

Формирование объективной базы творческого отношения к труду связано с повышением содержательности труда, активизацией механизма преодоления сопротивления нововведениям, созданием атмосферы доверия и взаимопомощи, внесением полной ясности относительно стоящих перед сотрудником перспективных задач, наделением персонала правом самостоятельно определять, контролировать и выбирать инструментальный путь достижения промежуточных целей. Решение этих задач конкретизирует содержание креативной функции мотивации. Актуализация креативной функции мотивации явля-

ется наиболее важной с точки зрения психологии управления, так как в данном случае речь идет не столько о заинтересованности в результатах труда, сколько о заинтересованности в самом труде.

Субъективной предпосылкой развития творческого потенциала выступают креативные способности личности как способности «к продуктивному изменению и созданию качественно нового» [12, с. 132]. Активизация творческого потенциала связана с трансформацией мышления от аналитического (шаблонного) к креативному (нешаблонному). Аналитическое мышление ориентировано на поиск здравого смысла в решении сложной задачи путем выстраивания логической цепочки событий и концентрации внимания сугубо на релевантной информации. Нешаблонное мышление связано с поиском изменений, перемен. Оно характеризуется использованием неоптимального с точки зрения логики способа решения проблемы, опираясь на интуитивные всплески и периодическое переключение внимания. Подчеркивая различия, Эдуард де Боно, автор концепции нешаблонного мышления, отмечает, что «при шаблонном мышлении логика управляет разумом, тогда как при нешаблонном она его обслуживает» [13, с. 17]. Главными элементами креативности в современных условиях являются критическое мышление, генерирование идей, проектирование нетривиальных решений, эмпатия.

Важнейшей составляющей мотивации инновационного поведения выступает развитие инициативного отношения к преобразованиям. Инициативность отражает способность человека увидеть новый, альтернативный способ решения проблемы и повлечь за собой других в его реализации. Инициатива и творческий подход, на наш взгляд, не тождественные понятия. Во-первых, реализация творческой идеи неотделима от ее автора, она направлена на создание качественно нового. Инициативный подход есть своего рода процесс выдвижения идеи и предоставление другим (и себе) возможности ее реализации. Во-вторых, в отличие от инициативного предложения, опирающегося на логическое обоснование, творческая идея базируется на интуиции. В-третьих, в процессе выдвижения инициативы сотрудник выступает в роли источника перемен, в то время как при творческом подходе — в роли носителя преобразований.

Мотивация инновационного поведения персонала выдвигает требования о пересмотре приоритетов в системе управленческого инструментария. Становится очевидным, что использование приемов и способов стимулирования трудовой деятельности в любых его формах (материальной денежной, материальной неденежной, моральной, социальной, организационной и т.д.) является необходимым, но не достаточным условием развития инициативы сотрудников. Не принижая значимость методов стимулирования и функционально-ролевого влияния, более существенную роль чем прежде начинают выполнять методы индивидуально-специфического влияния, опирающиеся на межличностное взаимодействие, коммуникативный контакт. Все большую актуальность начинают приобретать управленческие инструменты, способствующие групповой интеграции, созданию атмосферы внутренней динамичности, формированию и усилению группой сплоченности, развитию организационных ценностей к преобразованиям. К их числу можно отнести, например, социально-психологическое заражение и подражание. Социально-психологическое заражение как метод формирования мотива личности базируется на бессознательной невольной подверженности индивида определенным эмоционально-психическим состояниям, которые возникают не через более или менее осознанное принятие какой-то информации и образов поведения, а через передачу психического настроя в группе. Подражание опирается на усвоение личностью новых форм поведения и деятельности путем следования какому-либо примеру, образцу. Специфика подражания состоит в том, что в данном случае осуществляется не простое принятие внешних черт поведения другого индивида, а воспроизведение индивидом черт и образов демонстрируемого поведения. Речь идет об активизации эмоционального и вдохновляющего лидерства, формировании социальной среды, закрепляющей образ мысли и модель по-

ведения сотрудников и создающей предпосылки для коллективного генерирования идей и инновационного поведения.

Мотивация инновационного поведения персонала направлена на преодоление отчужденности наемного работника не только от результата труда, но и от самого процесса трудовой деятельности. Невостребованность и, как следствие, девальвация ценности творческого и инициативного подхода к решению проблемных ситуаций способствует закреплению перманентной формы интеллектуальной пассивности персонала, характеризующей сознательный, повседневный отказ личности от активно-преобразовательных действий. Возникает необходимость преодоления ситуации отказа работника от роли активного носителя и инициатора преобразований при осознание необходимости в них на предприятии. Можно говорить о развитии модели распределенного лидерства, при которой разные люди берут на себя функции лидера при решении разных задач, что способно обеспечить устойчивое развитие организации [14].

Заимствованная с советских времен жесткая замкнутость социальной среды организации в современных условиях губительна для интеллектуального начала, поскольку лишает личность свободы деятельности, ограничивая ее формальными инструкциями, графиками, распоряжениями, выполнение которых превращается в самоцель производственного процесса. Повышение гибкости организационной системы неизбежно связано с изменением роли и сокращением иерархических, централизованных, бюрократизированных и формализованных процедур [15, с. 285].

Замкнутое социальное окружение складывается не только из пространственно-физических ограничений, оно включает и искусственно ограниченное бюрократическими рамками социальное поле деятельности. Так, в любых социально-экономических условиях качественный разрыв между умственным и физическим трудом, рабочими и управленческо-организаторскими функциями препятствует целостному утверждению и развитию личности как субъекта творчества. Именно скудность содержания труда сковывает творческие начинания, не позволяя им реализоваться в труде.

Преодоление замкнутости социального поля деятельности предполагает обеспечение информационной прозрачности организации. Потребность в информации при интеллектуальном подходе к решению проблемы носит более интенсивный и универсальный характер, поскольку, с одной стороны, всякое оригинальное, организационно значимое решение предполагает всесторонний углубленный анализ проблемной ситуации, с другой — эта универсальность целенаправлена конкретной задачей поиска. При активно-преобразующей ориентации ценностно-трудовых установок личности обладание релевантной информацией не является самоцелью развития, а выступает средством, условием высокоэффективной деятельности.

В качестве фундаментального основания информационной прозрачности организации выступает механизм пополнения и обновления знаний. В условиях динамичного развития общества ориентация управления на формирование и закрепление установок на потребность постоянного повышения уровня профессиональных знаний должна стать смыслообразующей, так как только высокий профессиональный уровень персонала способен расширить горизонты креативности и инициативы в работе.

Инновационный подход в разрешении проблемной ситуации обнажает диалектическое единство потребностей личности в общении и обособлении: ярко выраженное стремление к самостоятельности, цельности, самобытности специфически дополняется тягой к общению с единомышленниками при решении поисковой проблемы, к коллективности действий. Разобщенность ориентационных установок членов трудового коллектива, проявляющаяся в форме скептицизма к новому, обнажает конфликт поиска, сталкивая новаторство и консерватизм.

Интеллектуальная отдача определяется социальной чуткостью управления, стилем работы непосредственного руководителя и вышестоящих уровней управления. Мелоч-

ная опека и контроль, необоснованные управленческие распоряжения, попытка безапелляционно перенести ответственность за осуществляемые мероприятия на инициатора и исполнителя, излишнее эмоциональное напряжение в общении с руководством парализуют творчество и инициативу. Выполнение обязанностей под страхом административного наказания исключает возможность творчества, поскольку чувство страха есть не что иное, как эмоционально-психологическая грань индивидуальной несвободы личности.

### Источники

1. *Хомутский, Д. Ю.* Дизайн-мышление как инструмент профессионального обучения персонала компании / Д. Ю. Хомутский, Г. С. Андреев // Упр. развитием персонала. — 2016. — № 2(46). — С. 116–120.  
*Homutskiy, D. Yu.* Design-thinking as the instrument of professional training of personnel of the company / D. Yu. Homutskiy, G. S. Andreev // Management of personnel development. — 2016. — № 2(46). — P. 116–120.
2. *Богдашиц, Е. А.* Теоретико-методологические основы развития мотивации / Е. А. Богдашиц // Весн. Беларус. дзярж. экан. ун-та. — 2000. — № 5(22). — С. 64–68.  
*Bogdashits, E. A.* Theoretical and methodological bases of motivation / E. A. Bogdashits // Bull. of the Belarus State Econ. Univ. — 2000. — № 5(22). — P. 64–68.
3. Личностный потенциал работника: проблемы формирования и развития / В. С. Аллаярова [и др.] ; отв. ред. В. Г. Нестеров, Л. И. Иванько. — М. : Наука, 1987. — 225 с.  
*Personal potential of the employee: formation and development problems / V. S. Allayarova [et al.] ; ed. in chief V. G. Nesterov, L. I. Ivanko. — Moscow : Nauka, 1987. — 225 p.*
4. *Туманова, О. М.* Социологический опрос общественного мнения сотрудников — инструмент преодоления стратегического разрыва в условиях кризиса / О. М. Туманова // Мотивация и оплата труда. — 2009. — № 2(18). — С. 102–106.  
*Tumanova, O. M.* Sociological poll of employees as the instrument of overcoming a strategic gap in the conditions of crisis / O. M. Tumanova // Motivation and compensation. — 2009. — № 2(18). — P. 102–106.
5. *Беляцкий, Н. П.* Мотивация персонала предприятия / Н. П. Беляцкий, Е. А. Богдашиц // Предпринимательство в Белоруссии. — 2000. — № 10. — С. 22–23.  
*Belyatsky, N. P.* Motivation of personnel of the enterprise / N. P. Belyatsky, E. A. Bogdashits // Entrepreneurship in Belarus. — 2000. — № 10. — P. 22–23.
6. *Соломанидина, Т.* Организационная культура и лояльность персонала / Т. Соломанидина // Упр. персоналом. — 2003. — № 5. — С. 54.  
*Solomanidina, T.* Organizational culture and loyalty of personnel / T. Solomanidina // Human resource management. — 2003. — № 5. — P. 54.
7. *Захаров, Н. И.* Мотивация и управление / Н. И. Захаров. — М. : РАГС, 1999. — 62 с.  
*Zaharov, N. I.* Motivation and management / N. I. Zaharov. — Moscow : RAPS, 1999. — 62 p.
8. *Богдашиц, Е. А.* Мотивационная политика предприятия в условиях инновационной ориентации бизнеса / Е. А. Богдашиц // Науч. тр. / Белорус. гос. экон. ун-т. — Минск, 2017. — Вып. 10. — С. 38–44.  
*Bogdashits, E. A.* Incentive policy of the enterprise in the terms of innovative orientation of business / E. A. Bogdashits // Sci. works / Belarus State Econ. Univ. — Minsk, 2017. — Iss.10. — P. 38–44.
9. *Салихов, Б. В.* Инновационное мышление в управлении творческим потенциалом современной корпорации / Б. В. Салихов, Д. А. Антипова // Упр. человек. потенциалом. — 2014. — № 02(38). — С. 118–126.  
*Salihov, B. V.* Innovative thinking in management of the creative capacity of modern corporation / B. V. Salihov, D. A. Antipova // Human potential management. — 2014. — № 02(38). — P. 118–126.
10. *Палицын, В. А.* Оценка и стимулирование творческого труда / В. А. Палицын. — Минск : Беларусь, 1990. — 140 с.  
*Palicyn, V. A.* Assessment and promotion of creative activity / V. A. Palicyn. — Minsk : Belarus, 1990. — 140 p.
11. *Гак, Г. М.* Диалектика коллективности и индивидуальности / Г. М. Гак. — М. : Мысль, 1967. — 167 с.  
*Gak, G. M.* Dialectics of collectivity and identity / G. M. Gak. — Moscow : Mysl, 1967. — 167 p.

12. Психология творчества: общая, дифференцированная, прикладная / Я. А. Пономарев [и др.] ; отв. ред. Я. А. Пономарева. — М. : Наука, 1990. — 222 с.

Creativity psychology: the general, differentiated, applied / Ya. A. Ponomarev [et al.] ; ed. in chief Ya. A. Ponomarev. — Moscow : Nauka, 1990. — 222 p.

13. Боно, Э. Рождение новой идеи: О нестандартном мышлении : пер. с англ. / Э. Боно ; под общ. ред. и с послесл. О. К. Тихомирова. — М. : Прогресс, 1976. — 143 с.

Bono, E. Birth of the new idea: about not sample thinking : transl. from Engl. / E. Bono ; under the gen. editorship and with the afterword by O. K. Tihomirov. — Moscow : Progress, 1976. — 143 p.

14. Хлебович, Д. И. Идея распределенного лидерства: условия, ограничения и условия реализации / Д. И. Хлебович // Упр. корпоратив. культурой. — 2013. — № 4(20). — С. 250–265.

Hlebovich, D. I. The idea of the distributed leadership: conditions, restrictions and conditions of realization / D. I. Hlebovich // Corporate culture management. — 2013. — № 4(20). — P. 250–265.

15. Гибкость как обоснование организационных изменений: дискуссионный подход / Р. Данфорд [и др.] // Упр. организац. культурой. — 2013. — № 4(20). — С. 282–293.

Flexibility as justification of organizational changes: debatable approach / R. Danford [et al.] // Corporate culture management. — 2013. — № 4(20). — P. 282–293.

*Статья поступила в редакцию 29.11.2018 г.*

УДК 001.895

**T. Bondar**  
BSEU (Minsk)

## ASSESSMENT OF THE STATE, PROBLEMS AND PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATION SYSTEM OF THE REPUBLIC OF BELARUS

*The article is based on the results of the author's participation in the research on innovation topics, analysis of official innovation statistics, study of publications of domestic researchers of innovation processes and materials Of the review of innovation development of Belarus, carried out by the UNECE. Expert and author's assessments of the state, problems and prospects of innovative development of the Republic of Belarus are given.*

**Keywords:** *innovation; innovation activity; state innovation system; innovation infrastructure, expert assessment of the results of innovation activities*

**T. E. Бондарь**  
кандидат экономических наук, доцент  
БГЭУ (Минск)

## ОЦЕНКА СОСТОЯНИЯ, ПРОБЛЕМ И ПЕРСПЕКТИВ РАЗВИТИЯ ИННОВАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ

*Статья подготовлена по результатам участия автора в НИР по инновационной тематике, анализа им данных официальной инновационной статистики, изучения публикаций отечественных исследователей инновационных процессов и материалов Обзора инновационного развития Беларуси, выполненного ЕЭК при ООН. Приведены экспертные и авторские оценки состояния, проблем и перспектив инновационного развития Республики Беларусь.*

**Ключевые слова:** *инновации; инновационная деятельность; инновационная система государства; инновационная инфраструктура, экспертные оценки результатов инновационной деятельности.*