

Розділ 3

Інноваційний менеджмент

УДК 658.012.4

Кузьмін Олег Євгенович,

*д-р екон. наук, професор, директор інституту економіки і менеджменту
Національного університету «Львівська політехніка»;*

Чушак-Голобородько Анна Михайлівна,

асистент кафедри фінансів Національного університету «Львівська політехніка»

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ПОЛОЖЕННЯ З ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ МОТИВУВАННЯ СУБ'ЄКТІВ КРЕАТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

У статті розглядаються теоретичні й методичні положення щодо формування системи мотивування суб'єктів креативної діяльності промислових підприємств. Аргументацією наведеного є результати опрацювання емпіричних і експертних даних промислових підприємств.

Ключові слова: креативність, потреби, мотивування, система управління.

Постановка проблеми. В умовах постійного зростання вартості сировини, матеріалів, енергоресурсів, збільшення кількості суб'єктів, які посилюють конкуренцію на ринку промислової продукції, підвищення рівня поінформованості споживачів про пропозицію продуктів на ринку, їхню якість, функціональність і ціну актуальним завданням керівників підприємств є здійснювати пошук креативно активних суб'єктів і забезпечувати для них такі умови розвитку, щоб на підприємстві перманентно мали місце альтернативи креативних ініціатив, які могли б забезпечити організації конкурентні переваги. На жаль, на сьогодні методичні підходи до мотивування суб'єктів креативної діяльності досліджені фрагментарно. Це є причиною проблематичності використання потенціалу суб'єктів креативної діяльності для розвитку промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковій літературі значну увагу приділено розкриттю сутності феномену креативності з позиції психології, особливостям організації праці креативно активних працівників, обґрунтуванню важливості збалансування витрат на розвиток креативності з ефектами від реалізації креативних ідей, аналізуванню мотиваційних теорій, класифікації потреб, дослідженню місця мотивування в процесі управління підприємством тощо [1-5; 8; 10].

Невирішені раніше питання. Незважаючи на велику кількість наукових праць і значні досягнення в теорії та практиці мотивування, є частина питань, які залишаються постійним об'єктом дискусій. До них слід віднести такі: неадекватність розкриття

сутності понять «креативна діяльність», «саморозвиток суб'єктів креативної діяльності», «креативна ідея», «креативне рішення»; невідповідність існуючих методів оцінювання узгодженості цілей в організації потребам суб'єктів креативної діяльності; відсутність методичного інструментарію для формування систем мотивування суб'єктів креативної діяльності на засадах впровадження комплексу умов для їхнього саморозвитку; неконкретність методів ідентифікування результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності тощо. Необхідність подальшого удосконалення теоретичних та методичних положень із мотивування суб'єктів креативної діяльності обумовила актуальність теми.

Метою статті є розкриття сутності теоретичних і методичних положень щодо формування системи мотивування суб'єктів креативної діяльності промислових підприємств.

Виклад основного матеріалу. У системі управління підприємством креативною є діяльністю, що передбачає творчий пошук способів реалізації цілей і розв'язання виробничо-господарських проблем, який характеризується відсутністю досвіду, а отже, і наявністю підвищеного ризику суб'єктів управління щодо їхньої реалізації. Креативна діяльність підприємства в основному охоплює ті етапи інноваційного процесу, які передують комерціалізації інновацій. Попри це, слід визнати, що для підприємств характерними є також креативні пошуки під час удосконалення й модифікації продукції і технологій. Проведені нами дослідження дозволяють стверджувати, що незважаючи на те, що креативна діяльність може мати такі форми вияву, як креативна ідея, креативне рішення і креативний продукт, більшість фахівців схильні стверджувати, що кількість і змістове наповнення креативних ідей меншою мірою характеризує результативність креативних пошуків, ніж креативні рішення і продукти. Це пов'язано з тим, що висунення креативних ідей є лише початковою фазою формування креативних рішень або розробки креативних продуктів. Вони не можуть бути захищені правами інтелектуальної власності і комерціалізовані. З огляду на це, їхня вартість, як правило, є лише гіпотетичною.

Носіями креативних пошуків є суб'єкти креативної діяльності, а саме суб'єкти внутрішнього й зовнішнього середовищ організації. Наші дослідження показали, що всі суб'єкти управління володіють певними задатками до креативних пошуків. Цілеспрямований вплив на їхній розвиток методами менеджменту дозволяє активізувати креативну діяльність індивідів. Для того, щоб креативність суб'єктів управління зростала, а її результати були вагомішими, необхідно враховувати як потреби суб'єктів креативної діяльності, так і рівень розвитку їхнього інтелекту, характер взаємовідносин із колегами, психологічний тип, емоційно-психологічний стан тощо. Це дозволить адекватно обирати методи впливу на суб'єктів і створювати максимально сприятливі умови для індивідуальних або колективних креативних пошуків суб'єктами.

Узагальнення положень наукових праць і позицій керівників досліджуваних підприємств (ЗАТ «Івеко-Мотор Січ», ТзОВ «ІнтерПЕТ», ТзОВ «Галицький автозавод», ВАТ «Генічеський машинобудівний завод», ВАТ «Бердичівський машинобудівний завод «Прогрес», ВАТ «Шепетівський завод культиваторів», ВАТ «Новоград-Волинський завод сільгоспмашин», ВАТ «Агрегат», ВАТ «Мліївський завод технологічного обладнання», ВАТ «Турбівський машинобудівний завод «Екологія, комунальне обладнання», ВАТ «Жовтнева кузня» тощо) засвідчує, що суб'єктам креативної діяльності характерні практично такі самі потреби, які мають інші працівники, проте при ідентифікуванні цих потреб необхідно брати до уваги рівень

їхнього задоволення, сприйняття, усвідомлення тощо. За результатами проведених нами досліджень виявлено таке: матеріальні потреби є фізичними, постійними та усвідомленими; нематеріальні потреби характеризуються періодичністю виникнення, вони є емоційно-психологічними й не завжди усвідомленими; у суб'єктів, які є активними учасниками креативної діяльності, нематеріальні потреби є більш яскраво вираженими, ніж у суб'єктів, що не займаються креативними пошуками. Як правило, їхні потреби є усвідомленими; незважаючи на те, що матеріальні потреби є постійними, активні учасники креативної діяльності схильні до пріоритетності задоволення нематеріальних потреб незалежно від рівня задоволення їхніх матеріальних потреб; рівню задоволення як матеріальних, так і нематеріальних потреб немає меж.

Ураховуючи це, є підстави стверджувати таке:

– креативна діяльність спрямована на творчий індивідуальний і колективний розвиток, який характеризується нестандартністю підходу до реалізації цілей і розв'язання проблем організації, відсутністю досвіду щодо реалізації обраних креативних ідей та ризикованістю їхньої реалізації;

– ключовими факторами, від яких залежить активізування креативної діяльності, є рівень умотивованості суб'єктів креативної діяльності, рівень їхньої професійної підготовки, а також узгодженість цілей цих суб'єктів із цілями організації. Особливості ідентифікування і узгодження цих цілей є умовою раціоналізації витрат часу й коштів організацій на побудову дієвих креативних груп і вироблення ними раціональних креативних рішень;

– побудову системи мотивування суб'єктів до креативної діяльності необхідно здійснювати на засадах застосування індивідуального (персоналізованого) підходу до суб'єктів креативних пошуків. Він повинен полягати в ідентифікуванні їхніх потреб, визначенні факторів, що впливають на їхню зміну в часі, а також у встановленні оптимальних методів впливу на суб'єктів креативної діяльності.

Типовими проблемами мотивування креативної діяльності є відсутність баз даних про потреби суб'єктів креативної діяльності і дієвість застосування тих чи інших методів впливу на них; постійна зміна потреб суб'єктів креативної діяльності, а також обмеженість фондів матеріального стимулювання суб'єктів креативної діяльності. Ці проблеми спричинені низкою таких чинників: діючі на підприємствах системи інформаційного забезпечення управління характеризуються низьким рівнем автоматизації; в організаціях відсутні концепції формування і застосування моделей мотивування працівників, зокрема суб'єктів креативної діяльності; інструктивно-методичний інструментарій управління не зобов'язує конкретні підрозділи підприємств або окремих працівників формувати бази даних про потреби суб'єктів креативної діяльності й дієвість застосування тих чи інших методів впливу на них; низький рівень інформаційної освіти і трудової дисципліни працівників, зокрема щодо виконання усних розпоряджень керівників підприємств; відсутність методик визначення граничних рівнів матеріального стимулювання працівників, зокрема суб'єктів креативної діяльності тощо.

Серед факторів, які негативно впливають на мотивування суб'єктів креативної діяльності, доцільно виділити також діючі правові умови. В Україні діють загальні й спеціальні правові акти, які регламентують інноваційну, і, у тому числі, креативну діяльність, стимулювання науковців, дослідників, проте ці правові акти мають низку недоліків, причини яких виходять за межі законодавства про інноваційну діяльність. По-перше, фінансування програм інноваційного розвитку відбувається за результатами щорічного формування державного консолідованого бюджету країни, тому більшість

інноваційних проектів залишаються недофінансованими й незавершеними через часту зміну політичних сил, які формують державний бюджет. По-друге, правові акти, які визначають основні засади стимулювання інноваційної діяльності, орієнтовані на стимулювання науково-дослідних установ, а не осіб, які безпосередньо займаються креативними пошуками. По-третє, законодавство передбачає фінансування креативних пошуків, що завершуються представленням наукових звітів, які часто не мають важливого науково-прикладного значення, особливо це стосується результатів тих досліджень, що не передбачають виготовлення дослідних зразків продуктів і технологій. По-четверте, вітчизняне законодавство, що регламентує інноваційну діяльність, досить розпорошене, воно сформоване майже з 200 правових актів, окремі положення яких є суперечливими. Більше того, важливі положення цих правових актів періодично змінюються, що негативно впливає на інвестиційний клімат в Україні, зокрема зменшує перспективи залучення до неї венчурного капіталу.

Ці фактори вказують на те, що мотивування суб'єктів креативної діяльності здебільшого має ситуаційний характер і базується не на вивченні ретроспектив і актуальних потреб суб'єктів креативної діяльності, а на баченнях і переконаннях керівників підприємств, які приймають рішення про застосування тих чи інших методів впливу на них. Як наслідок ці системи значною мірою є суб'єктивними. Принципами розв'язання виділених вище проблем є узгодженість цілей підприємства, потреб суб'єктів креативної діяльності і способів їхньої реалізації; конкретність постановки завдань перед суб'єктами креативної діяльності; надання суб'єктам можливості саморозвиватися; варіативність результатів креативної діяльності; економічна ефективність застосування методів мотивування; відповідальність керівників підприємств за здійснений ними вплив на підлеглих, які є суб'єктами креативної діяльності; розвиненість системи мотивування; диференційованість у мотивуванні; готовність розробників системи мотивування до формування і реалізації змін у системі тощо. Їхнє дотримання під час формування моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності дозволить, певною мірою, розв'язати виділені вище проблеми.

Проаналізовані наукові праці і матеріали промислових підприємств стали підставою для такого висновку: передумовою побудови нової або удосконалення існуючої системи мотивування суб'єктів креативної діяльності є встановлення фактичного рівня задоволення їхніх потреб. Більшість працівників, керуючися пріоритетом своєї безпеки, схильні приховувати інформацію про власні потреби, незважаючи на це, їхня ідентифікація є можливою і необхідною. Виявлення рівня задоволення потреб суб'єктів креативної діяльності необхідно здійснювати шляхом:

- 1) ідентифікації ознак потреб і встановлення їхнього переліку;
- 2) побудови шкали рівня задоволення потреб і акумулювання інформації про фактичний рівень задоволення виявлених потреб;
- 3) обробки даних і обчислення коефіцієнтів задоволення потреб.

На досліджуваних нами промислових підприємствах використовують кілька альтернативних варіантів формування моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності, а саме: а) вивчення потреб суб'єктів креативної діяльності, встановлення цілей організації, вибір і застосування методів впливу на суб'єктів креативної діяльності; б) встановлення цілей організації, вивчення потреб суб'єктів креативної діяльності, вибір і застосування методів впливу на суб'єктів креативної діяльності; в) встановлення цілей організації, вибір і застосування методів впливу на суб'єктів креативної діяльності; г) вивчення потреб суб'єктів креативної діяльності, вибір і застосування методів впливу на суб'єктів креативної діяльності. Представлені варіанти

формування систем мотивування відрізняються між собою врахуванням цілей організації і потреб суб'єктів креативної діяльності.

Незалежно від того, який варіант побудови моделей мотивування використовується на підприємстві, їхнє оцінювання необхідно здійснювати векторним методом, який базується на інтегруванні двох коефіцієнтів: коефіцієнта задоволення потреб суб'єктів креативної діяльності (відношення кількості задоволених потреб до загальної чисельності потреб, які усвідомлює суб'єкт креативної діяльності) і коефіцієнта реалізації цілей підприємства (відношення кількості реалізованих підприємством цілей протягом року до загальної кількості цілей, які підприємством було заплановано реалізувати протягом року). На рис. 1 показано дві зони, в яких можуть перебувати ці коефіцієнти. Якщо обчислені значення належать до зони від 0 до 5, то результативність моделі мотивування є низькою, якщо вони перебувають у зоні від 5 до 10, то вона є високою.

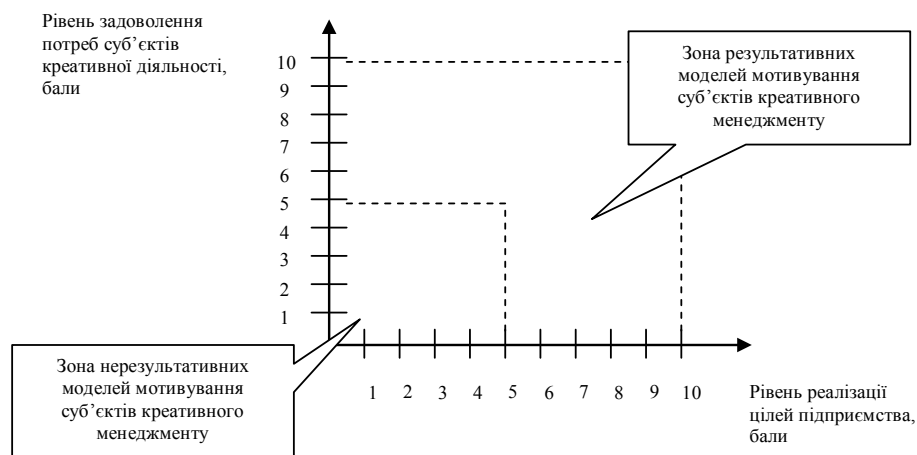


Рисунок 1 – Шкала бального оцінювання результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності, (авторська розробка)

На основі ідентифікованих балів необхідно обчислювати коефіцієнти результативності моделей мотивування як відношення фактично призначених відповідним рівням балів до максимальної кількості балів, які могли б бути призначені цим рівням.

Очевидно, обчислені коефіцієнти можуть набувати значень, за яких кожен із них перебуватиме в різних зонах. У такому випадку для однозначності висновку про результативність моделі мотивування суб'єктів креативної діяльності необхідно обчислювати узагальнюючий коефіцієнт результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності

$$K = P_z \cdot k_1 + C_r \cdot k_2, \quad (1)$$

де K – узагальнюючий коефіцієнт результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності; P_z – коефіцієнт задоволення потреб суб'єктів креативної діяльності; C_r – коефіцієнт реалізації цілей підприємства; k_1, k_2 – вагомості коефіцієнтів

P_z і C_r , їхні значення доцільно встановлювати методом експертних оцінок.

Застосування векторного методу дозволяє більш адекватно оцінювати результативність використовуваних моделей мотивування і з більшим рівнем обґрунтованості розробляти рішення щодо впливу на суб'єктів креативної діяльності.

Протягом 2009 р. нами проведено експертне дослідження серед керівників промислових підприємств на предмет визначення результативності систем мотивування суб'єктів креативної діяльності. Експертам пропонувалось оцінити використовувані на підприємствах системи мотивування в розрізі досягнення цілей підприємств і досягнення потреб працівників за десятибальною шкалою. Узагальнення отриманої інформації показало, що середній бал, який був присвоєний експертами реалізації цілей, становив 5,73, а середній бал, який був присвоєний задоволенню потреб суб'єктів креативної діяльності, дорівнював 5,78. Максимальний бал, яким експерти оцінювали ці об'єкти, не перевищував 9, а мінімальний бал – 1. Дослідження показали, що максимальні бали і, відповідно, коефіцієнти реалізації цілей ідентифіковано у ВАТ «Луцький автомобільний завод» (0,9 частки одиниці), ВАТ НДІ «Перетворювач» (0,8 частки одиниці), а також ВАТ «Іскра» (0,8 частки одиниці).

Своєю чергою, на таких підприємствах, як ДП «Вінницький авіаційний завод» (0,8 частки одиниці), ВАТ «Генічеський машинобудівний завод» (0,9 частки одиниці), ВАТ НДІ «Перетворювач» (0,8 частки одиниці), ВАТ «Іскра» (0,9 частки одиниці) і ЗАТ «Івеко-Мотор Січ» (0,8 частки одиниці), максимальними є бали й коефіцієнти задоволення потреб працівників, зокрема суб'єктів креативної діяльності. Ураховуючи значення отриманих показників, а також коефіцієнти їхньої вагомості, обчислимо узагальнюючий коефіцієнт результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності. За даними експертів, найбільш результативними виявились системи мотивування таких підприємств, як ВАТ «Луцький автомобільний завод» (0,75 частки одиниці), ВАТ «Генічеський машинобудівний завод» (0,75 частки одиниці), ВАТ НДІ «Перетворювач» (0,8 частки одиниці), ВАТ «Іскра» (0,85 частки одиниці). У середньому значення узагальнюючого коефіцієнта в 2009 р. становило 0,57.

На рис. 2 показано діаграму значень узагальнюючого коефіцієнта результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності протягом 2007-2011 рр.

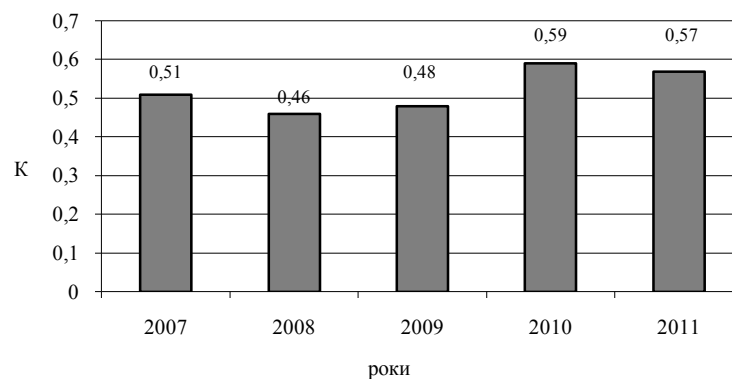


Рисунок 2 – Динаміка результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності протягом 2007-2011 рр., (побудовано авторами за матеріалами досліджуваних підприємств)

Значення узагальнюючого коефіцієнта в 2011 р. порівняно з 2010 р. змінилося на -0,02 частки одиниці, у 2010 р. порівняно з 2009 р. – на 0,11 частки одиниці, у 2009 р. порівняно з 2008 р. – на 0,002 частки одиниці, а у 2008 р. порівняно із 2007 р. – на -0,05 частки одиниці. Таким чином, бачимо, що позитивні зміни результативності використовуваних систем мотивування виявлено лише у 2009-2010 рр. Протягом аналізованого періоду значення узагальнюючого коефіцієнта результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності змінювалось у середньому на 0,015 частки одиниці, що з огляду на невисокі значення цього коефіцієнта є досить негативним явищем.

Однією з причин негативної зміни значень цього коефіцієнта, зокрема у 2011 р. є повільний вихід національної і світової економік із фінансової кризи. Вони стверджують, що погіршення умов кредитування підприємств, зниження попиту на промислову продукцію на світових ринках, зростання цін на сировину й матеріали тощо спонукало керівників підприємств до пошуку резервів зниження витрат, передусім поточних і посилення адміністративного контролю за діяльністю працівників, у тому числі суб'єктів креативної діяльності. Вони вказують також на те, що в період кризи мало місце падіння попиту на креативні пошуки, оскільки можливості фінансування ризикових проектів знизилися до мінімуму. Природа виникнення цього факту, з одного боку, є зрозумілою, бо пояснюється об'єктивними факторами, проте, з іншого боку, – вона неоднозначна, оскільки погіршення зовнішніх умов функціонування підприємств вимагає від них пошуку й використання резервів для розширення джерел отримання прибутку, підвищення продуктивності праці, зменшення витрат тощо. Тобто ці умови мали б стимулювати підприємства до активізації креативних пошуків.

З метою виявлення залежності зміни узагальнюючого коефіцієнта результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності від обсягу витрат підприємств на стимулювання цих суб'єктів, а також чисельності креативних груп оцінимо параметри такої економетричної моделі:

$$Y = a_0 + a_1X_1 + a_2X_2 + u, \quad \hat{Y} = \hat{a}_0 + \hat{a}_1X_1 + \hat{a}_2X_2, \quad (2)$$

де Y , \hat{Y} – відповідно, фактичні та розрахункові значення коефіцієнтів результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності; X_1 – значення коефіцієнтів зміни витрат на стимулювання суб'єктів креативної діяльності; X_2 – значення коефіцієнтів зміни чисельності груп суб'єктів креативної діяльності; u – залишки; \hat{a}_0 , \hat{a}_1 , \hat{a}_2 – оцінки параметрів моделі.

У результаті проведених нами розрахунків за даними досліджених підприємств, економетрична модель має вигляд:

$$\hat{Y} = 0,418212 + 0,239998X_1 + 0,715093X_2. \quad (3)$$

Знайдені оцінки параметрів такі: $\hat{a}_0 = 0,418212$, $\hat{a}_1 = 0,239998$, $\hat{a}_2 = 0,715093$, тобто коли за всіх однакових умов незалежна змінна X_1 збільшується на одиницю, то залежна змінна \hat{Y} збільшується на 0,239998 одиниці. Якщо за інших незмінних умов незалежна змінна X_2 збільшується на одиницю, то залежна змінна \hat{Y} збільшується на 0,715093.

Розвиток моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності вимагає виявлення та аналізу факторів, які впливають на результативність цих моделей. Проведені

дослідження показали, що такими факторами в середовищі промислових підприємств є рівень освіченості працівників; рівень розвитку системи менеджменту; розмір організації та її фінансовий стан; рівень інформаційного забезпечення суб'єктів креативної діяльності; стаж роботи суб'єктів креативної діяльності; рівень задоволення потреб суб'єктів креативної діяльності; соціально-психологічний клімат в організації. Із загальної сукупності виділених факторів найнижчий рівень коефіцієнта важливості виявлено стосовно такого фактора, як рівень освіченості працівників (0,35), а найвищий – стосовно рівня інформаційного забезпечення суб'єктів креативної діяльності (0,75). Дослідження показало, що такі фактори, як соціально-психологічний клімат в організації, а також рівень інформаційного забезпечення суб'єктів креативної діяльності лінійно пов'язані один з одним. У відповідності до експертних даних ці два фактори практично не пов'язані з сукупністю всіх інших ідентифікованих факторів. У свою чергу, такі фактори, як рівень освіченості працівників, рівень розвитку системи менеджменту, розмір організації та її фінансовий стан, рівень інформаційного забезпечення суб'єктів креативної діяльності, стаж роботи суб'єктів креативної діяльності, рівень задоволення потреб суб'єктів креативної діяльності характеризуються тісними зв'язками один з одним.

Дані щодо важливості впливу факторів на досліджуваний об'єкт, а також зв'язки між ними доцільно використовувати керівникам підприємств під час аналізу можливостей підвищення результативності моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності, зокрема при виборі об'єктів, цілеспрямований вплив на які може забезпечити активізацію креативних пошуків в організації, а також покращити соціально-психологічний клімат у колективі творчих особистостей.

З огляду на те, що засоби досягнення загальних цілей організації можуть бути застосовані так, що цілі працівників підприємства, зокрема суб'єктів креативної діяльності не будуть враховані, то удосконалення систем мотивування суб'єктів креативної діяльності доцільно здійснювати в напрямку побудови моделей, які б однозначно забезпечували узгодженість цілей організації з цілями працівників. Важливою умовою забезпечення узгодженості цілей підприємства з цілями суб'єктів креативної діяльності є побудова адекватної класифікації цих цілей. У результаті проведеного дослідження за ієрархією завдань виділено загальні цілі, цілі структурних підрозділів і цілі працівників організації відповідно до посадових інструкцій, а за етапами формування – стратегічні й поточні цілі. З теорії менеджменту загальновідомо, що поняття «потреба» тотожне поняттю «мотив». Потреби є внутрішніми спонуканнями до дій. У науковій літературі ці потреби чітко класифіковані, проте на практиці досить важко адекватно встановити, чим керується конкретний працівник, діючи так чи інакше. Це пов'язано з різними причинами: психологічним типом і рівнем професійної підготовки працівника; місцем працівника в колективі, зокрема у формальних і неформальних групах; його взаємовідносинами з керівниками й колегами; подіями, які відбуваються в особистому житті працівника, тощо. Під впливом цих та інших чинників перелік потреб працівників постійно змінюється. Ця зміна часто є несвідомою, тобто працівники підприємства обирають варіанти дій підсвідомо, інтуїтивно. Незважаючи на те, що потреби є внутрішніми, а отже, й індивідуальними серед факторів, що спонукають до дій, теоретики і практики менеджменту виділяють також колективні потреби суб'єктів креативної діяльності.

У табл. 1 наведено порядок виявлення узгодженості індивідуальних і колективних потреб суб'єктів креативної діяльності із завданнями, які організація ставить перед

ними. Як бачимо з наведеної таблиці, кількість виявлених неузгодженостей є факторами, які прямо впливають на значення узагальнюючого показника узгодженості (P_y). Значення показників K_1, K_2, K_3 вказують на наявність або відсутність потреби застосування комплексу організаційних змін, спрямованих на наближення індивідуальних і колективних потреб суб'єктів креативної діяльності до цілей підприємства.

Таблиця 1 – Порядок виявлення узгодженості потреб суб'єктів креативної діяльності із завданнями організації, (авторська розробка)

1. Колективні потреби	2. Індивідуальні потреби	3. Завдання, які підприємство ставить перед працівниками	4. Обчислення показників узгодженості потреб суб'єктів креативної діяльності із завданнями, які організація ставить перед ними
1	А	a	<p>Показник узгодженості колективних потреб з індивідуальними потребами суб'єктів креативної діяльності $P_1 = N_1 - K_1$, де N_1 – кількість порівнянь колективних потреб із індивідуальними потребами; K_1 – кількість виявлених неузгодженостей</p> <p>Показник узгодженості колективних потреб суб'єктів креативної діяльності із завданнями, які підприємство ставить перед працівниками $P_2 = N_2 - K_2$, де N_2 – кількість порівнянь колективних потреб із завданнями, які підприємство ставить перед працівниками; K_2 – кількість виявлених неузгодженостей</p> <p>Показник узгодженості індивідуальних потреб суб'єктів креативної діяльності із завданнями, які підприємство ставить перед працівниками $P_3 = N_3 - K_3$, де N_3 – кількість порівнянь індивідуальних потреб із завданнями, які підприємство ставить перед працівниками; K_3 – кількість виявлених неузгодженостей</p> <p>Узагальнюючий показник узгодженості цілей підприємства з цілями суб'єктів креативної діяльності $P_y = \sum_{i=1}^3 P_i \cdot Y_i$, де P_i – показник, що характеризує узгодженість потреб суб'єктів креативної діяльності із завданнями, які підприємство ставить перед працівниками; i – ознака, за якою оцінюється узгодженість потреб; Y_i – вагомість відповідного показника</p>
2	Б	b	
3	В	c	
...	
n	m	z	

Проведені нами дослідження дозволили виділити три види узгоджень, а саме: узгодження цілей шляхом переконання працівників в об'єктивності позиції керівників; узгодження цілей шляхом укладання цільових угод з працівниками; узгодження цілей шляхом упровадження системи цільового диференційованого мотивування.

Для активізування креативних пошуків на підприємстві необхідні дві рівнозначно важливі умови: 1) в організації мають бути творчі особистості; 2) на підприємстві мають бути створені умови для саморозвитку працівників. Створення керівниками організації умов для саморозвитку працівників має бути однією зі складових моделі мотивування суб'єктів креативної діяльності [6, 9]. Якщо такі умови не створюються, то це вказує на те, що на підприємстві застосовується традиційна модель мотивування суб'єктів креативної діяльності. Сьогоднішні умови вимагають впровадження моделі

мотивування, побудованої на засадах застосування комплексу умов для саморозвитку суб'єктів креативної діяльності (рис. 3).

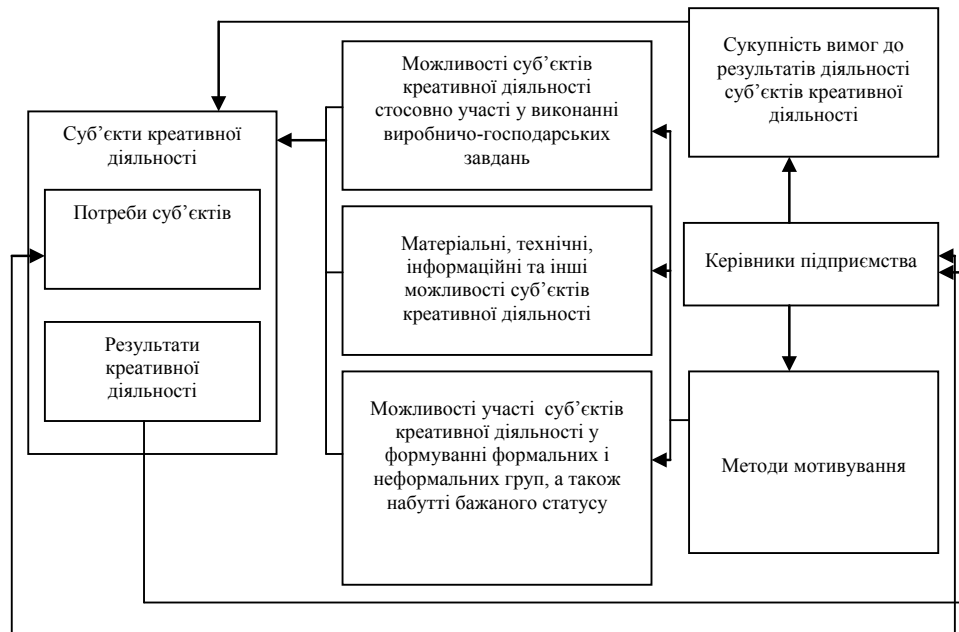


Рисунок 3 – Мотивування, побудоване на засадах упровадження комплексу умов для саморозвитку суб'єктів креативної діяльності, (авторська розробка)

Поняття «саморозвиток» означає розвиток кого-, чого-небудь власними силами, без впливу, сприяння яких-небудь зовнішніх сил. Сутнісними ознаками саморозвитку є усвідомленість цілей, ініціативність, бажання змін, вмотивованість, здатність висувати креативні ідеї, готовність нести відповідальність за підготовлені креативні рішення [7]. Більшість дослідників у тій чи іншій мірі розглядають вищенаведені ознаки поняття «саморозвиток» під час аналізу проблем розвитку креативності, проте досі в наукових працях відсутня інтегрованість цих ознак, їхній розгляд з позиції каузальності й системності.

Ключовою ознакою поняття «саморозвиток», яка інтегрує виділені вище ознаки і є підставою для реалізації моделей мотивування, що базуються на засадах упровадження комплексу умов для саморозвитку суб'єктів креативної діяльності, є здатність суб'єктів управління висувати креативні ідеї. Цією здатністю володіють особи з високим рівнем інтелектуального потенціалу.

Комплекс умов для саморозвитку суб'єктів креативної діяльності включає такі групи можливостей: можливості суб'єктів креативної діяльності стосовно участі у виконанні виробничо-господарських завдань; матеріальні, технічні, інформаційні та інші можливості суб'єктів креативної діяльності; можливості участі суб'єктів креативної діяльності у формуванні формальних і неформальних груп, а також набутті бажаного статусу. Моделі мотивування, серед елементів яких є вказані можливості, сприяють

покращенню емоційно-психологічного клімату суб'єктів креативної діяльності; диференціюванню суб'єктів креативних пошуків за групами їхніх потреб; розширенню інструментарію впливу керівників підприємства на підлеглих; зростанню чисельності працівників підприємства, зацікавлених у саморозвитку; зменшенню витрат часу на розробку креативних ідей тощо. Формуючи модель мотивування суб'єктів креативної діяльності на засадах створення умов для їхнього саморозвитку, керівники підприємства закладають основи зростання вартості підприємства, забезпечення інтенсивного типу його розвитку, поступового перетворення продуктів діяльності у високотехнологічні та інтелектуаломісткі.

Побудова нової або удосконалення існуючої моделі мотивування суб'єктів креативної діяльності вимагає також диверсифікування способів підвищення інформативності контролю за цим об'єктом системи менеджменту. Найбільш поширеними способами підвищення рівня інформативності контролю чинних моделей мотивування суб'єктів креативної діяльності є перманентна реалізація заходів, націлених на посилення інформаційної освіти суб'єктів управління; поглиблення спеціалізації суб'єктів контролю; застосування паралельного контролю одних працівників іншими; диверсифікація і комбінування методів і джерел отримання інформації про об'єкт контролю та умови, у яких він перебуває; формалізація і постійний розвиток використовуваних баз даних, зокрема використовуваної класифікації управлінської інформації; створення альтернативних каналів отримання і передачі інформації; посилення причинно-наслідкових зв'язків між заходами щодо виявлення креативних задатків суб'єктів управління і їхнього використання тощо. Під час застосування цих способів доцільно враховувати фізичний та емоційно-психологічний стан суб'єктів контролю; матеріальний та духовний стан суб'єктів контролю; кар'єрні інтереси суб'єктів контролю; міжособистісні інтереси; інтереси самовираження і саморозвитку суб'єктів контролю. Обчислення коефіцієнтів кореляції значень цих чинників стосовно стану досліджуваного об'єкта показало, що всі вони є високими.

Обчислені значення суттєво не відрізняються між собою, тому їхню значущість щодо впливу на результативність контролю можна вважати однаковою. Урахування цих факторів під час вибору існуючих і розробки нових методів підвищення інформативності контролю за використовуваними на підприємстві моделями мотивування суб'єктів креативної діяльності сприятиме раціоналізації процесу формування і реалізації управлінських рішень, їхній обґрунтованості своєчасності впровадження.

Висновки. Таким чином, за результатами проведених нами досліджень доходимо таких висновків:

- креативний потенціал підприємства – це сукупність можливостей із генерування креативних ідей, а також розроблення нетрадиційних методів розв'язання виробничо-господарських проблем;
- креативний потенціал підприємства формується не стихійно, а в результаті цілеспрямованого впливу керівників організації на носіїв креативного потенціалу;
- управління креативним потенціалом є конкретною функцією менеджменту, яка реалізовується через загальні функції управління. Раціональність реалізації цих функцій залежить від рівня узгодженості потреб суб'єктів креативної діяльності з цілями підприємства, а також від низки взаємопов'язаних між собою факторів, що впливають на поведінку суб'єктів креативної діяльності.

Подальші дослідження доцільно проводити в напрямку побудови економіко-математичної моделі оптимізування результатів креативної діяльності підприємства за умови використання альтернативних моделей мотивування.

1. Базилевич В. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку : монографія / В. Базилевич, В. Ільїн. – К. : Знання, 2008. – 687 с.
2. Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / О.Є. Кузьмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2006. – 368 с.
3. Князь С.В. Креативні рішення щодо обрання пріоритетних напрямків розвитку бізнес-систем / С.В. Князь, Ю.Р. Кулик, Д.К. Зінкевич // Вісник НУ «Львівська політехніка». – Львів, 2009. – В. 640. – С. 298-304.
4. Креативний менеджмент : навч. посібник. / [О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич]. – Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2010. – 124 с.
5. Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.06.01 / І.С. Процик. – Львів, 2007. – 25 с.
6. Пономаренко В.С. Нанотехнологія та її інноваційний розвиток : монографія / В.С. Пономаренко, Ю.Ф. Назаров. – Харків : Видавництво Харківського національного економічного університету, 2008. – 280 с.
7. Римар М.В. Поняття інновації: соціальний і технічний аспект / М.В. Римар, У.З. Ватаманюк // Вісник НУ «Львівська політехніка»: Проблеми економіки та управління. – 2001. – Випуск № 425. – С.14-17.
8. Саверченко О.О. Механізми державного регулювання науково-технологічного та інноваційного розвитку : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.02 «Економіка та управління науково-технічним прогресом» / О.О. Саверченко. – К., 2005. – 20 с.
9. Соловійов В.П. Инновационная деятельность как системный процесс в конкурентной экономике: синергетические эффекты инноваций : монографія / В.П. Соловійов. – К. : Фенікс, 2006. – 560 с.
10. Ступнікер Г.Л. Формування і оцінка інтелектуального капіталу підприємств гірничо-металургійного комплексу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : 08.00.04 / Г.Л. Ступнікер. – Кривий Ріг, 2010. – 20 с.

О.Е. Кузьмин, А.М. Чушак-Голобородько
Теоретические и методические положения по формированию системы мотивации субъектов креативной деятельности на промышленных предприятиях

В статье рассматриваются теоретические и методические положения по формированию системы мотивации субъектов креативной деятельности промышленных предприятий. Аргументацией приведенного стали результаты обработки эмпирических и экспертных данных промышленных предприятий.

Ключевые слова: креативность, потребности, мотивации, система управления.

O.Ye. Kuzmin, A.M. Chushak-Goloborodko
Theoretical and methodological principles of motivation system formation for creative activity subjects at industrial enterprises

Theoretical and methodological principles of motivation system formation for creative activity subjects at industrial enterprises are considered in article. Results of empirical and expert information of industrial enterprises analysis were as arguments of presented material.

Keywords: creativity, needs, motivation, management system.

Отримано 25.07.2012 р.