

*Рецензент: Лемешевський І. М., д.е.н., професор, професор кафедри логістики Інституту бізнесу і менеджменту технологій Білоруського державного університету*

27.09.2017

УДК 00532:331.101.3:005.591.6

*Ковальова Вікторія*

### **ПРОБЛЕМИ МОТИВАЦІЇ ТА ЛОЯЛЬНОСТІ КРЕАТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ В ІННОВАЦІЙНІЙ ПІДПРИЄМНИЦЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ**

У статті розглянуті проблеми лояльності, стимулювання та мотивації новаторської діяльності креативних працівників в інноваційній підприємницькій діяльності. Проведено аналіз розподілу обсягу витрат за видами інноваційної діяльності в Україні. Визначені помилки українських підприємців відносно мотивації креативних працівників та створення умов щодо їх лояльності. Запропоновані напрями морального творчого стимулювання креативних працівників.

*Ключові слова:* креативність, персонал, мотивація креативності, творчість, інноваційна діяльність, підприємництво.

*Ковалева Вікторія*

### **ПРОБЛЕМЫ МОТИВАЦИИ И ЛОЯЛЬНОСТИ КРЕАТИВНОГО ПЕРСОНАЛА В ИННОВАЦИОННОЙ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

В статье рассмотрены проблемы лояльности, стимулирования и мотивации новаторской деятельности креативного персонала в инновационной предпринимательской деятельности. Проведен анализ распределения объема затрат по видам инновационной деятельности в Украине. Определены ошибки украинских предпринимателей относительно мотивации креативных работников и создания условий относительно их лояльности. Предложены направления морального творческого стимулирования креативных работников.

**Ключевые слова:** креативность, персонал, мотивация креативности, творчество, инновационная деятельность, предпринимательство.

*Kovalova Viktoriia*

## **PROBLEMS OF MOTIVATION AND LOYALTY OF CREATIVE WORKERS ARE IN INNOVATIVE ENTREPRENEURIAL ACTIVITY**

The article is considered the problems of loyalty, stimulations and motivations innovative activity of creative personnel in innovative entrepreneurial activity. Analyzed the distribution of volume expenses on the types of innovative activity in Ukraine. Analyzed the errors of the Ukrainian businessmen in relation to motivation of creative workers and creating in relation to their loyalty. Directions of moral creative stimulation of creative workers are offered.

**Keywords:** creativity, personnel, motivation of creativity, creation, innovative activity, enterprise.

**Постановка проблеми.** Підприємництво, як вид господарчої діяльності, дедалі більше стає видом економічної творчості, особливо це стосується інноваційного підприємництва. Процес творчості в сфері інноваційного підприємництва пов'язаний з широким спектром напрямків: освоєння новаторських ідей; розробка невідомих раніше товарів, оволодіння перспективними ресурсами; створення і розвиток передових галузей. Ці напрями діяльності вимагають від суб'єкта підприємницької діяльності висококваліфікованих виконавців, з широким досвідом та високим рівнем творчості та креативності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед зарубіжних та вітчизняних вчених, які займаються проблемами дослідження діяльності та мотивації креативного, творчого персоналу можна визначити наступних: Т. Амабіль, Д. Пфєффера, Р. Флориду, О. Мухамедьярова, М. Довгань, М. Швед та ін.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Сьогодні для підприємців, зайнятих інноваційною діяльністю, складно не тільки знайти креативних працівників, але й удержати їх, зробити толерантними, лояльними до організації.

**Метою даної статті** є обґрунтування внутрішніх організаційних умов щодо забезпечення лояльності до організації у креативних, творчих працівників та визначення напрямів їх мотивації в інноваційній підприємницькій діяльності.

**Виклад основного матеріалу.** Розвиток підприємництва протягом останніх десятиріч дедалі більше стає інноваційним в успішних, розвинутих країнах. Саме інновації ведуть до створення доданої вартості, підвищення продуктивності та економічного зростання. В Україні вже усвідомили необхідність розвитку інноваційної підприємницької діяльності. Це є відображенням зростаючого розуміння суспільством того, що відновлення України, усіх соціально-економічних сфер її життя, можливо буде завдяки інноваційному сценарію розвитку. Але при впровадженні інновацій вирішальне значення для підприємницького успіху мають не управлінські алгоритми ефективного розподілу наявних ресурсів, а моделі створення принципово нових систем управління, заснованих в першу чергу на креативності, творчості персоналу.

Визначимо, що інноваційна підприємницька діяльність це діяльність, спрямована на реалізацію накопичених науково-технічних досягнень із метою одержання нових товарів (послуг) або товарів (послуг) з новими якостями [1].

Розглянемо розподіл обсягу витрат за видами інноваційної діяльності в Україні. Аналіз статистичних даних показав що у 2015 р. на інновації українські підприємства витратили 13,8 млрд. грн., у тому числі на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 11,1 млрд. грн.; на внутрішні та зовнішні науково-дослідні розробки – 2 млрд. грн.; на придбання інших зовнішніх знань (придбання нових технологій) – 0,1 млрд. грн. та 0,6 млрд. грн. на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів, діяльність щодо ринкового запровадження інновацій та інші роботи, пов'язані зі створенням та впровадженням інновацій (інші витрати) [2].

У відсотковому відношенні розподіл обсягу витрат за видами інноваційної діяльності подано на рис. 1.

Аналізуючи рис. 1 можна зробити висновок, що найбільш розповсюдженими в Україні є інновації спрямовані на відновлення машин, обладнання та програмного забезпечення. Ці інновації складають практично 81%, на другому місці інновації спрямовані на придбання внутрішніх та зовнішніх науково-дослідних розробок – 15,4%, а найменш

розповсюдженими є інновації спрямовані на навчання та підготовку персоналу для розробки та запровадження нових або значно вдосконалених продуктів та процесів.

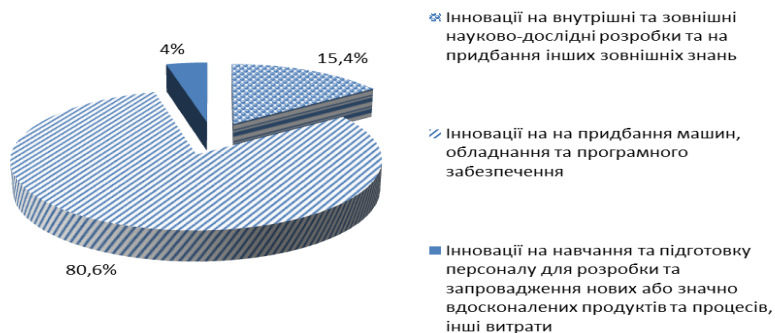


Рис. 1. Розподіл обсягу витрат за видами інноваційної діяльності в Україні, % [побудовано за даними документів Державної Служби Статистики України [2]

В Україні, де економічна та соціально-політична системи є нестабільними, ці результати передбачливі, бо отриманий результат від інновацій спрямованих на придбання нової техніки, обладнання або інновацій спрямованих на придбання науково-дослідних розробок щодо виробництва продукції можна попередньо запланувати й оцінити, на відміну від інновацій спрямованих на навчання та підготовку персоналу. Крім того економічний ефект від впровадження інновації продукції або інновації технології можна отримати у достатньо короткостроковому періоді. Що стосується інновацій на навчання та підготовку персоналу для розробки інновацій, то економічний ефект від цих вкладень буде отриманий тільки в довгостроковій перспективі. Отримані результати свідчать, що українські підприємці, які займаються інноваційною діяльністю, мають не правильний підхід до інтелектуального капіталу своєї організації. Вони не прагнуть вкладати гроші у свій персонал, розвивати його й таким чином не створюють креативне, творче середовище для розвитку своєї інноваційної діяльності. Більш того

підприємці «вбивають своїх креативних, творчих працівників» шляхом створення не інноваційного «токсичного робочого середовища». Д. Пфедфер, експерт із питань управління зі Стенфордського університету, який ввів цей термін відзначає, що керівники компанії з «токсичним середовищем» вважають, що їх персонал належить їм, працівники не розглядаються як творчі, креативні одиниці, вони вимагають від співробітників працювати на межі своїх сил, хоча процес творчості потребує інших умов [3 с. 124]. Такий підхід до персоналу, який займається висококваліфікованою, новаторською працею є в корені невірним.

Постає питання чому для інноваційної діяльності необхідні креативні, творчі люди? Тому що креативний персонал має творче мислення завдяки якому виникають оригінальні, нетривіальні, незвичайні ідеї. Українські дослідники М. Швед та М. Довгань графічно представили таку модель творчого мислення, що подано на рис. 2.

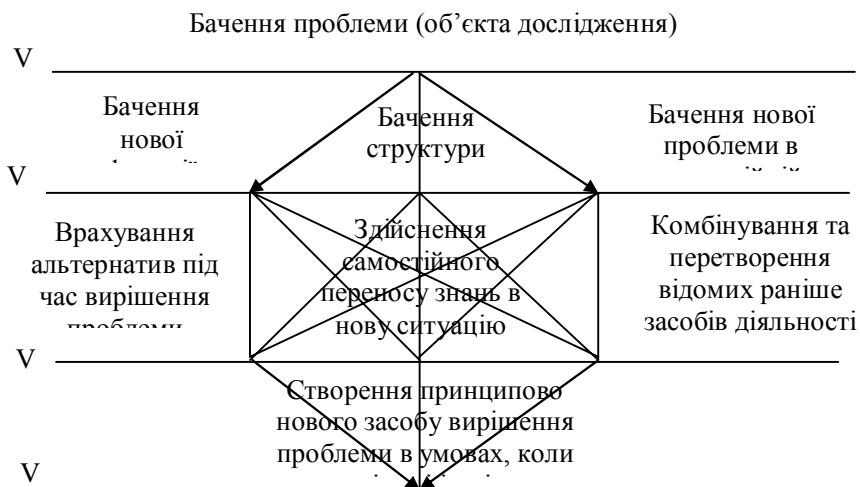


Рис. 2. Графічна модель творчого мислення  
(де  $V_n$  – рівні абстрагування) [4]

Графічна модель, яка подана на рис. 2, відображає ще один важливий аспект, який дуже необхідний при інноваційній діяльності. Творче мислення, пов'язане з відкриттям принципово нового знання,

власних оригінальних ідей, а не з оцінюванням чужих думок. Отже для підприємця-новатора життєво необхідно є створення умов для реалізації творчості в організації, бо творчий характер діяльності робить працю привабливою для креативних працівників. Тому має сенс детально проаналізувати складові компоненти процесу творчості.

В 1983 році Т. Амабіль (Teresa M. Amabile), психолог Гарвардської школи бізнесу, розробила теорію творчості. Складові компоненти якої подані на рис. 3 [5].



Рис. 3. Складові компоненти творчості

Згідно із цією теорією творчість визначається внутрішніми компонентами людини, а саме: знаннями, досвідом, інтелектом і навичками в конкретній області або областях; когнітивними, пізнавальними процесами особистості, що сприяють нетрадиційному мисленню; мотивацією (зокрема, внутрішньою мотивацією до участі в діяльності з інтересу, задоволення або самовираження). Є ще один компонент, поза індивідом, це соціальне середовище. Ця середа створюється не стільки соціумом, скільки керівником підприємства.

Теорія вказує, що творчість потребує злиття всіх цих компонент. Творчі досягнення можливі, коли людина внутрішньо мотивована, має великі предметні знання й навички в певній області й має здатність до нетрадиційного мислення, а зовнішнє середовище створює умови щодо прояву творчості.

Симулювання креативної, творчої праці має свої особливості, які пов'язані насамперед з тим, що люди, котрі мають справу з розробкою і впровадженням нової техніки та продукції, відрізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіченості, розумом, кмітливостю. Треба враховувати й те, що темпи інноваційних змін

практично щороку зростають, також змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, підвищуються психологічні навантаження. Тому заохочення до інноваційної, новаторської діяльності персоналу підприємства вимагає використання широкого спектру матеріальних і моральних стимулів.

Загальний аналіз факторів, що сприяють мотивації та лояльності креативних працівників подано на рис. 4.



Рис. 4. Основні фактори, що сприяють мотивації та лояльності креативних працівників

До матеріального стимулювання відноситься відрядна й погодинна форми оплати праці працівників інноваційної організації (як і інших організацій). Вони мають свої різновиди. Застосовується також контрактна система оплати праці. У науково-технічних організаціях основною формою матеріального стимулювання є організація оплати праці по штатно-окладній системі з відповідними надбавками – доплатами й преміюванням. Штатно-окладна система заснована на кваліфікаційних довідниках посад керівників, наукових співробітників, інженерно-технічних працівників і схемах посадових окладів для різних категорій інноваційних організацій виходячи з новизни й складності роботи [6, с. 57].

Поряд з матеріальним стимулюванням важливе місце займають і моральні стимули. Конкретних шляхів морального творчого стимулювання досить багато. Один з них – визнання. Креативні

працівники працюють з великою віддачею, в них, як правило, є амбіційні цілі, тому вони цінують, коли керівництво підприємства підтримує їх репутацію, довіряє складну роботу, нагороджує за певні досягнення, бо це все є атрибутами успіху.

Найбільш впливовим та водночас мало вивченим інструментом впливу на творчих, креативних працівників є організаційна культура. Організаційна культура в значній мірі створюється й підтримується керівником. Керівник, опановуючи цей фактор, створює підстави для управління неформальними стосунками в колективі, які особливо інтенсивно розвиваються в творчих колективах. Саме такі колективи потребують регулювання поведінки через механізм культурних цінностей.

Кар'єрне просування ще один фактор впливу на творчих працівників, бо просування у службовій діяльності розглядається цими працівниками як досягнення складних цілей та можливість великої відповідальності. Це надає можливості працювати над власними ідеями. Працівники, що розробляють власні ідеї, відрізняються більш сильною внутрішньою мотивацією й високою ефективністю праці.

Підприємець має розуміти особливості діяльності та потреб творчих, інноваційних працівників. Р. Флорида у своїй роботі «Креативний клас. Люди, які створюють майбутнє» відзначає, що креативні працівники прагнуть працювати там, де їх цінують, де надають складну й цікаву роботу, забезпечують стабільне робоче середовище, стимулюють і підтримують їхню креативність, створюють умови для повної реалізації їх потенціалу. Креативні працівники прагнуть мати свободу дій у питаннях графіка й особистого стилю роботи [3].

Керівник, який недостатньо уваги приділяє інтелектуальному капіталу своєї організації найчастіше не помічає здатних, схильних до творчості працівників своєї організації й шукає креативних, компетентних співробітників у зовнішньому середовищі. Така поведінка продиктована, насамперед, економічною вигодою для підприємства – чим витратити гроші й платити за навчання своїх співробітників, вигідніше найняти підходящу кандидатуру не вкладаючи гроші. Проте сучасні дослідження доводять, що одним з напрямів підвищення лояльності компетентних, креативних працівників є їх розвиток та навчання за рахунок організації. Творчі, компетентні працівники рідше залишають ті організації, які вкладають в них гроші [7].

Розумному, здоровішому вихованню творчих потреб сприяє розширення ініціативних робіт як одного з моральних стимулів. Розвиток



самостійності на основі розширення ініціативних проєктів має велике значення для співробітників з великим стажем роботи й різнобічним профілем діяльності, що добилися певного успіху й авторитету. В обов'язковому порядку необхідно підтримувати для певної групи співробітників творчий стимул шляхом включення в план запропонованих ними ініціативних тем (проєктів).

**Висновки.** Різноманітне співробітництво керівника з науковим колективом, уміння організувати процес спілкування з підлеглими й враховувати їхні моральні якості, схильності й інтереси, мотиви поведінки, об'єктивний підхід при розв'язанні конфліктів, неформальні відносини в розумних межах – це основа ефективного управління компетентними співробітниками в інноваційному підприємстві.

### *Література*

1. Бирюкова И.Ю. Предпринимательская инновационная деятельность: понятие, особенности, виды / И.Ю. Бирюкова // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5971> (дата обращения: 08.11.2017).
2. Інноваційна діяльність промислових підприємств у 2015 році. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm) (дата обращения: 28.04.2016).
3. Флорида Р. Креативный класс. Люди, которые создают будущее / Р. Флорида. пер. с англ. Н. Яцюк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2016. – 420 с.
4. Швед М., Довгань М. Розвиток творчого мислення як важлива складова формування творчої особистості / М. Швед, М. Довгань // Вісник Львів. Університету. Серія педагогічна. – 2008. – Вип. 23. – С. 31-37.
5. Amabile Teresa M. Componential Theory of Creativity / Т.М. Amabile. – Harvard Business School Working Paper, № 12-096, April 2012.
6. Мухамедьяров А.М. Инновационный менеджмент: Учеб. Пособие / А.М. Мухамедьяров. – 2-е изд.: ИНФРА-М; Москва; 2008. – 137 с.
7. Суворова А. Лояльность как она есть / А. Суворова. URL: <http://www.salon-krasoty.ru/bisness/hr/upravlenie-personalom/lojalnost->

personala/ (дата обращения: 04.04.2006).

1. Вугукова Y.Yu. Predprynimatel'skaya ynnovatsyonnaya deyatel'nost': ponyatyе, osobennosty, vydy / Y.Yu. Вугукова // *Sovremennye problemy nauky y obrazovaniya*. – 2012. – # 2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=5971> (data obrashchenyya: 08.11.2017).

2. Innovatsiyna diyal'nist' promyslovykh pidpryyemstv u 2015 rotsi. URL: [https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat\\_u/publnauka\\_u.htm](https://ukrstat.org/uk/druk/publicat/kat_u/publnauka_u.htm) (data obrashchenyya: 28.04.2016).

3. Floryda R. Kreatyvnyy klass. Lyudy, kotorye sozdayut budushche / R. Floryda. per. s anhl. N. Yatsyuk.– M.:Mann, Yvanov y Ferber, 2016.–420 s.

4. Shved M., Dovhan' M. Rozvytok tvorchoho myslennya yak vazhlyva skladova formuvannya tvorchoyi osobystosti / M. Shved, M. Dovhan' // *Visnyk L'viv. Universytetu. Ceriya pedahohichna*. – 2008. – Vyp. 23. – S. 31-37.

5. Amabile Teresa M. Componential Theory of Creativity / T.M. Amabile. – Harvard Business School Working Paper, # 12-096, April 2012.

6. Mukhamed'yarov A.M. Ynnovatsyonnyy menedzhment: Ucheb. Posobye / A.M. Mukhamed'yarov. – 2-e yzd.: YNFRA-M; Moskva; 2008. – 137 s.

7. Suvorova A. Loyal'nost' kak ona est' / A. Suvorova. URL: <http://www.salon-krasoty.ru/business/hr/upravlenie-personalom/lojalnost-personala/> (data obrashchenyya: 04.04.2006).

**Рецензент:** Гонтарева І.В., д.е.н., професор, завідувач кафедри підприємницької діяльності, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

2.10.2017