

**Лісовська Л. С.**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту організацій  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Теребух А. А.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Гацук М. М.**

*здобувач кафедри менеджменту організацій  
Національного університету «Львівська політехніка»*

**Lisovska Lidiya**

*PhD, DSc in Economics,  
DSc in Economics on Department of Management of Organizations  
Lviv Polytechnic National University*

**Terebukh Andriy**

*Doctor of Economic Sciences, Professor,  
Professor of Department of Tourism  
Lviv Polytechnic National University*

**Hatsuk Marharyta**

*degree applicant at Department of Management of Organizations  
Lviv Polytechnic National University*

## МОДЕЛІ ФОРМУВАННЯ ТА МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТВОРЧОСТІ

**Анотація.** У статті розглянуто сутнісні ознаки поняття організаційної творчості, визначено зв'язок даного поняття з інноваціями та інноваційними процесами організації. Розглянуто особливості сучасних моделей організаційної творчості іноземних науковців, проведено короткий опис шести моделей організаційної творчості та їхніх етапів. Визначено чинники формування організаційної творчості, які найбільш суттєво впливають на результати творчості. На підставі проведеного опитування щодо важливості методів та чинників управління творчістю автори сформували мотиваційну матрицю для інноваційного персоналу вітчизняної проектно-організаційної організації. За розробленою матрицею розраховано приблизний бюджет та річний економічний ефект запровадження системи винагород та заохочення. Обґрунтовано підвищення продуктивності праці в організації повинно очікуватися на рівні в середньому на 11% (відповідно до результатів статистичного аналізу та практичних досліджень).

**Ключові слова:** організаційна творчість, креативність, інноваційна активність, стимулювання, чинники формування.

**Вступ та постановка проблеми.** Згідно з доповіддю «Глобальний індекс інновацій 2017», Україна посіла 50-е місце, що є найкращою позицією за останні десять років. Українська інноваційна конкурентоспроможність базується виключно на людському капіталі. Зокрема, за підіндексом «Креативність» Україна поліпшила свою позицію відносно 2016 р., перемістившись із 58-го місця на 49-е, у т. ч. за показниками «нематеріальні активи» – 26-е місце, «креативні товари та послуги» – 92-е, «онлайн-креативність» – 47-е [1, с. 9].

Творчість кожної особистості зокрема та колективу людей загалом є запорукою генерування нових ідей та здійснення інноваційної діяльності. Управління процесом творчості вважається важко здійсненним та невдячним процесом для кожного менеджера інноваційної організації. Така складність зумовлюється тим, що поняття організаційної творчості пов'язане з теорією інноватики, теорією організації та менеджментом організації, а ще основні положення формування організаційної творчості переплітаються з наукою психології людської поведінки. Отже, організаційна творчість – це поняття міждисциплінарне, яке потребує дослідження науковців із різних напрямів дослідження. Виокремлення чинників, які формують рівень організаційної творчості, оволодіння інструментами активізації організаційної творчості пер-

соналу дадуть змогу підвищити ефективність та результативність інноваційної діяльності в організації, а отже, сприятимуть зростанню її конкурентних переваг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження проблем творчості та вивчення механізмів активізації інноваційної діяльності здійснила ціла низка вітчизняних та іноземних науковців. До переліку визначних учених, які вивчали дану проблематику, потрібно включити Н.І. Чухрай, Й.М. Петровича, Т.М. Amabile, G. Clydesdale, С. Olszak.

Результати досліджень, пов'язаних з управлінням творчістю, довели позитивну кореляцію творчого потенціалу працівника з інноваційною активністю організації, ефективністю діяльності організацій [2, с. 1160–1163; 3]. Однак керівництву доводиться піклуватися про створення сприятливого клімату для творчості в організації [4].

Більшість досліджень організаційної творчості присвячено проблемам ефективного застосування результатів та управління творчістю [5].

**Метою** даної роботи є обґрунтування чинників формування організаційної творчості, визначення найважливіших факторів, які визначають її рівень в організації, а також на підставі вивчення моделей організаційної творчості розроблення матриці мотиваційної політики для персоналу інноваційної організації.

**Результати дослідження.** Формування інструментарію управлінських впливів на підвищення креативних здібностей персоналу організації потребує обґрунтування понятійного апарату. Термін «творчість» (англ. *creativity*) походить від латинського *creo* – створювати, робити. В україномовній літературі також зустрічається термін «креативність», який означає здебільшого не процес творення, а здатність індивідуума до творчості (англ. *creativeabilities*). Тобто значення, яке надали цьому терміну українські дослідники, описується поняттями креативних (творчих) здібностей потенціалу.

Підприємницька діяльність не обов'язково креативна, але обов'язковим є здатність до сприяння або здійснення радикальних змін суб'єктів підприємництва. Челл визначив підприємництво як «процес визнання та реалізації можливостей ... з метою створення цінності» [6]. Це визначення підкреслює те, що дослідники творчості називають «пошук проблем» та «відповідність». «Виявлення проблем» – це здатність. Сума організаційних інновацій, оновлень та зусиль, що характеризуються інноваційністю, ризиком та активністю, формують концепцію «корпоративного підприємництва» [7]. Корпоративне підприємництво сприяє впровадженню змін та інновацій в організаціях, тому деякі вчені припустили значний збіг між організаційними інноваціями та корпоративним підприємництвом [8].

Як бачимо, існує суперечка щодо першості термінів у цій «сім'ї» понять. Деякі вчені вважають креативністю фундаментальним поняттям інноватики, її першоосновою. Інші ж, навпаки, підкреслюють, що інновація є основним поняттям, а творчість – це одне з підмножини понять інноваційної системи [6], яке формує її ефективність. Зокрема, основна технологічна модель інновацій, яка складається з трьох основних стадій процесу (наука – техніка – виробництво), обґрунтовує доцільність креативності на першому етапі у цьому процесі, а саме «формування та вибір ідей».

Отже, можна виокремити два підходи до розуміння ідентичності даних понять. Обидва підходи мають право на існування, а обґрунтування їхнього вибору і застосування визначаються цілями дослідження.

Перший підхід розглядає психологічну перспективу в інноваційних процесах, яка зосереджена, насамперед, на людині та її здібностях (наприклад, креативності чи творчому потенціалі), а потім розглядаються результати використання певних особливостей людини (наприклад, інновації). Другий підхід часто називають «процесним», оскільки він розглядає кожен етап та кожну стадію інноваційного процесу як окремі самостійні об'єкти управління, який формує власні показники результативності. Для цілей менеджменту в інноваційній організації може бути використано обидва підходи: для стимулювання та мотивації – перший підхід, а для формування стратегічних планів – другий. На підставі узагальнення наукових джерел проведено обґрунтування загальних відмінностей та визначення цих понять за різними критеріями (табл. 1).

Організаційну творчість у даному дослідженні розуміють як процес продукування нових ідей для створення цінного, корисного нового продукту (послуги, ідеї, процедури або процесу) окремими особами, що працюють разом у складній соціальній відкритій системі.

На рівень організаційної творчості впливають такі чинники: 1) позитивна та відкрита організаційна культура, яка може стимулювати творчу поведінку та досягнення результатів [9]; 2) командний клімат та рівень командної згуртованості та співпраці; 3) поведінка та способи лідера організації; 4) ефективність політики мотивації персоналу в організації; 5) структура організації, розподіл повноважень та відповідальності в організації; 6) система оцінювання результатів творчості; 7) чіткість, досяжність та зрозумілість цілепокладання для всіх учасників організаційної творчості.

Для ідентифікації чинників, що впливають на рівень організаційної творчості та вибору методів її активізації, було проведено анкетне опитування серед працівників проектної організації ТОВ «Енерготехпром», яка відчуває потребу у підвищенні ефективності інноваційної діяльності.

За результатами опитування найбільш ефективними способами вдосконалення організаційної креативності є налагодження обміну знаннями/досвідом серед колег, заохочення використання міжнародних практик проектування, накопичення досвіду командного проектування, відвідування вітчизняних та зарубіжних виставок та диверсифікований досвід роботи. Більшість із цих методів зосереджується на чинниках, безпосередньо пов'язаних із процесом проектування та дизайну.

Послідовна модель прийняття рішень, програми наставництва, регулярна організаційна реорганізація, участь клієнта у прийнятті рішень та горизонтальна структура організації істотно не підвищують рівень організаційної творчості, на думку працівників ТОВ «Енерготехпром».

Працівники, яких безпосередньо можна назвати креативними, вказують на те, що для підвищення творчої спроможності персоналу проектної організації повинні бути залучені заходи в середовищі проектування. Далі за рейтингом – командний клімат та групова/організаційна культура. Останні не є чинниками, безпосередньо пов'язаними з проектуванням, однак вони є важливими стосовно управління креативністю, на думку працівників ТОВ «Енерготехпром».

За результатами дослідження найважливішими чинниками формування організаційної творчості є середовище проектування, командний клімат та групова/організаційна культура.

Процес організаційної творчості реалізується через певну послідовність робіт/етапів, які називають у наукових джерелах моделями. Досліджувані моделі організаційної творчості відрізняються змістовим наповненням та пріоритетами управління.

«Модель 4С», запропонована Джеймсом С. Кауфманом і Рональдом А. Бегетто [10]. Автори стверджують, що біль-

Таблиця 1

Обґрунтування термінів «інновація» та «творчість» за сутнісними характеристиками

Характеристики	Творчість	Інновації
Цілі формування процесу	Створення ідей	Впровадження та реалізація ідей
Соціальні завдання процесу	Не обов'язково розглядає економічні ефекти, а носить внутрішній, індивідуальний характер	Обов'язкове врахування переваг під час використання (споживання) для різних учасників носить інтерактивний характер
Мотиваційні чинники	Внутрішні	Зовнішні
Критерії оцінювання	Абсолютна новизна, більше уваги оригінальності	Відносна новизна, вагоміший фактор ефективності

Джерело: власна розробка авторів

шість досліджень творчості зазвичай приймає один із двох основних напрямів: з одного боку, дослідницька галузь зосереджує увагу на повсякденній творчості, також відомій як little-C, це такий різновид креативності, який можна спостерігати в усіх людей. З іншого боку, ми знаходимо дослідження, які зосереджені виключно на видатній креативності, відомій лише як Big-C, стосується великих творчих геніїв. Кауфман і Бегетто стверджують, що цих двох категорій, або екстремумів, недостатньо для покриття широкого спектру людської творчості. Отже, Кауфман і Бегетто вводять дві нові категорії, а саме mini-C і Pro-C.

Mini-C категорія була створена для того, щоб урахувати творчість, що відбувається під час навчального процесу, зосередивши увагу на новому та особисто змістовному тлумаченні досвіду, дій і подій. Mini-c категорію можна розглядати як маленьку частину little-C. Pro-C був створений для того, щоб дослідити роботу висококваліфікованого професіонала експертизи в будь-якій творчій галузі. Ця категорія є проміжною позицією між повсякденною творчістю і місцем, відведеною для видатного творчого генію.

Узагальнюючи розгляд даної моделі, можна навести приклади різних рівнів креативності відповідно до Моделі чотирьох Cs за допомогою такого прикладу:

- Mini-c: людина, яка навчається грати на гітарі.
- Little-c: людина, яка починає грати в групах з іншими людьми.
- Pro-C: відомий гітарист у знаменитій групі.
- Big-C: Джимі Хендрікс, гітарист, який змінив весь спосіб гри на інструменті.

Грем Уоллас створив у 1926 р. власну модель для обґрунтування процесу творчості, яку досі вважають актуальною. За словами Уолласа, процес творчого мислення, який розуміється як шлях для вирішення проблеми, можна описати в чотирьох етапах: підготовка, інкубація, освітлення, верифікація.

Фаза підготовки передбачає отримання нових знань, фактів та вражень, а також визначення проблеми. Фаза інкубації стосується дещо пасивного етапу обробки інформації або «проблеми». Уоллас помітив, що багато чудових ідей виникли лише після того, якщо витрачається час на проблему, як правило, беручи «паузу» від проблем, а не активно займаючись цим. Ця «пауза» може мати тривалість від декількох хвилин до декількох років. Фаза освітлення полягає в отриманні розуміння, появи нових ідей та стратегій подальшої роботи.

Уоллас припускає, що, спонукаючи розум до іншої діяльності (інкубації), індивідуум мотивує появу нової ідеї, рішення (освітлення). На етапі перевірки робиться спроба з'ясувати, чи нова ідея чи рішення дійсно «вирішує проблему». Це завершальний етап процесу створення, і саме там ця ідея досягає своєї остаточної форми і насправді здійснюється.

Існують й інші версії цієї моделі, широко використовувани, які включають більше фаз творчого процесу, побудованого за оригінальною моделлю, запропонованою Уолласом. Доцільно згадати той, який зазвичай додають як останній етап процесу: етап реалізації. Ця частина творчого процесу часто є довгою і нудною, і там відбувається багато важкої роботи.

Важливо зрозуміти, що модель творчого процесу Уолласа не завжди є лінійним процесом, в якому завжди відбуваються всі фази, або що всі фази мають обов'язково здійснюватися. Важливо також мати на увазі, що це не ексклюзивні етапи, а в здебільшого вони збігаються і можуть траплятися багато разів під час творчого процесу. Модель Уолласа – спрощення, але водночас вона надає нам дійсну та просту форму організації цього складного процесу.

Ческентміхалій є одним з багатьох дослідників, які підкреслюють взаємодію особистості та навколишнього середовища з метою творчості. Із цього погляду недостатньо лише творчої людини, важливим є також контекст, в якому відбувається творчість: «Творчість не відбувається всередині людей, а у взаємодії між думками людини, соціокультурними думками та соціокультурним контекстом. Це системне, а не індивідуальне явище» [11].

Відповідно до системної моделі Ческентміхалого, треба створити три необхідні для творчості компоненти. Першим компонентом моделі є домен, що означає мистецьку форму або конкретну галузь науки. Одним із прикладів домену може бути математика, яка складається з безлічі правил і процедур [11]. Другий компонент креативності – це поле, яке відповідає експертам, які мають достатньо компетенції для оцінки новизни і доречності. Наприклад, у сфері візуальних мистецтв експерти є вчителями мистецтва, власниками галереї, колекціонерами мистецтва, критиками або фондами та установами.

Останній компонент креативної системи – це особа, яка вносить свій внесок, щось нове і відповідне домену. Творча особа мусить мати справжні знання в межах домену, а також хороший контакт із полем. Таким чином, творчість відбувається, коли людина, використовуючи свої знання в галузі, продукує нову ідею, яку приймають і вибирають експерти галузі, які будуть включені у відповідний домен.

Відповідно до системних моделей Ческентміхалі, можна навести визначення креативності: «Будь-яка ідея чи продукт, який змінює існуючий домен або що перетворює існуючий домен». Визначення творчої особистості – «той, чиї думки чи дії змінюють домен або встановлюють новий домен». Окрім того, на думку автора, важливо пам'ятати, що «домен не може бути» змінено без явної або неявної згоди поля, відповідального за нього [11].

Системна модель не охоплює всіх аспектів творчості. Модель 6P може служити доповненням до вищезгаданої моделі, але також може працювати як самостійний інструмент, що досліджує творчість. Ця модель широко використовується у дослідженні творчості та забезпечує рамки для виявлення й організації різних аспектів, категорій або галузей вивчення творчості.

Традиційною є модель, запропонована Джеймсом М. Родосом, відома як «4P», за якою творчість «складається з чотирьох аспектів: процесу, продукту, людини (або особи) і місця».

Оновлена версія цієї системи має ще два компоненти, що розширюють модель. Додані аспекти – це переконання, введене Дином К. Симонтоном, і потенціал, представлений Марком А. Рунко.

- Процес: відноситься до того, як відбувається шлях від проблеми до ідеї, тобто як творчий процес відбувається на когнітивному рівні. Мета полягає у розумінні типу психічних механізмів, які відбуваються під час творчої думки чи творчої діяльності.

- Продукт: стосується кінцевого продукту, такого як продукт для продажу, різні види послуг, вирішення проблем, публікації, ідеї змін або художні вирази.

- Людина (або особистість): відноситься до особи, яка створює, а саме творчої людини (або особистості). Тенденція до раннього дослідження креативності була зосереджена переважно на рисах особистості та порівнянні математиків, архітекторів, письменників та інших груп творчих людей, щоб визначити відмінні ознаки особистості, які мають креативний потенціал. Деякі атрибути, як видається, більш поширені серед творчих особистостей, у тому числі внутрішня мотивація, широкі інтереси, відкритість до



досвіду та автономія. Нині більшість теорій вважає особистість лише одним аспектом творчого процесу.

- Місце: означає місце, де виникає творчість. Це часто пов'язано з фазою, а також посиленням на те, коли/де приходить розуміння. Творче місце, крім фізичного місця, також може бути сумішшю умов, до яких можна віднести присутність «відповідних» людей, наявність інфраструктури, доступ до матеріалів та ноу-хау, фінанси. Місце може також означати психологічне середовище та наявність «творчого клімату», що характеризується свободою і можливістю самостійної роботи як найважливішими аспектами, але також іншими аспектами, такими як час і підтримка ідей, прийняття ризику, довіра, впевненість, дебати та конфлікти.

- Переконавання: посиляється на вміння творчої людини переконати інших, що його продукт креативний. Творчі особи з їхніми творчими ідеями повинні мати здатність переконати інших у відповідній сфері, щоб уважатися творчими.

- Потенціал: відноситься до умов і потенціалу. Підкреслює, що людина повинна розвивати свою творчість. Багато досліджень у цій категорії зосереджено на дитячому потенціалі й повсякденній творчості.

У своїй компонентній моделі творчості Клаус К. Урбан представляє шість аспектів, або компонентів, індивідуальної діяльності, необхідних для творчості. Що стосується різноманіття теоретичних підходів до творчості, дослідник виділяє дві великих групи, які дещо відрізняються одна від одної: орієнтоване на пізнання мислення та особистісно орієнтоване мислення.

Відповідно, його модель побудована з урахуванням цих двох основних груп і відзначає взаємозалежність, яку ці дві групи мають під час творчої діяльності. Крім того, автор підкреслює важливість визначення того, які компоненти особистості є центральними та відповідальними за творчу поведінку. Модель розділяє компоненти креативності на дві основні групи: з одного боку, пізнавальні компоненти, що стосуються того, що ми повинні знати, а з іншого – компоненти особистості, що стосуються тих поглядів, які нам потрібно мати для творчості.

Перелік шести компонентів моделі творчості Клауса К. Урбана включає:

❖ Когнітивні компоненти:

- Дивергентне мислення.
- Загальна база знань.
- Специфічна база знань та конкретні навички.

❖ Компоненти особистості:

- Фокусування та віддача завданням.
- Мотиви та мотивація.
- Відкритість та толерантність до неоднозначності.

*Модель дивергентного мислення* є специфічним компонентом креативності, які є більш глобальними та всеосяжними на відміну від інших моделей. Перші дослідники творчості спочатку вивчали інтелект, і одним із них був Ю.П. Гілфорд (1897–1987). Він створив терміни конвергентного мислення і дивергентного мислення.

Слово «конвергентне» означає «злиття» і відноситься до інформації, яку ми співвідносимо, щоб виробити одну відповідь або одне вирішення проблеми. Термін «дивергентне» означає «розділення» і відноситься до типу мислення, яке працює за різними напрямками, щоб створити багато відповідей або вирішень заданого питання.

Звичайні тести інтелекту, як правило, вимірюють конвергентне мислення. Дивергентне мислення є фундаментальним складником творчості. Дивергентність мислення і творчість тісно пов'язані, оскільки потрібно широке мислення та мислення поза рамками в обидвох випадках.

Згідно з моделлю дивергентного мислення Амабіле вказує, що творчість покладається на три внутрішні та одну зовнішню компоненту – соціальне середовище [12].

*Внутрішні компоненти* – це галузеві навички, творчі процеси та мотивація. Галузеві навички включають талант, знання та технічну освіченість для роботи в галузі або сферах, які відносяться до відповідного завдання або проблеми, тому цей компонент є набором особистих когнітивних прийомів (здібностей) для вирішення проблеми. Чим більшим та ширшим є цей набір, тим більше альтернатив виникає у особи для вироблення нового рішення.

Творчі процеси включають особистісні процеси (наприклад, толерантність до неоднозначності) та стилі мислення (наприклад, схильність до розповсюдження ідей), які спонукають особу до застосування незвичних підходів до проблеми, стилю роботи, що визначаються високою енергійністю та наполегливістю.

Мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою, хоча найбільш характерним є комбінація цих двох видів.

Внутрішня мотивація – це бажання бути залученим до проекту (завдання) через його цікавість, складність, особистий виклик або задоволення особистих моральних потреб. Ця форма мотивації є найбільш дієвою з погляду креативності.

Четверта компонента, зовнішнє соціальне середовище (тобто робоче середовище організації), впливає на всі три внутрішні компоненти. Так, галузеві навички можуть бути розвинуті за допомогою навчання, як формального, так і надання нових робочих обов'язків. На творчі процеси можуть вплинути тренінги з технології генерування ідей та розвиток мислення через спостереження та співпрацю з більш креативними колегами. Середовище, що підтримує творчий процес, а не його результат, дає змогу співробітникам практикуватися та навчатися для креативності. Нещодавні дослідження показали негативний та позитивний вплив явищ та подій зовнішнього середовища на творчі процеси та галузеві навички.

З усіх трьох аналізованих компонентів мотивація найбільше та найгостріше реагує на зміни у середовищі і тому вважається найбільш ефективним інструментом активізації організаційної творчості.

Ці чотири компоненти допомагають досягти запланованих результатів будь-якого творчого процесу незалежно від того, наскільки важливим є процес створення логотипу організації, або ж як початок нової кампанії.

Мотивація може бути внутрішньою та зовнішньою, хоча найбільш характерним є комбінація цих двох видів. Внутрішня мотивація – це бажання бути залученим до проекту (завдання) через його цікавість, складність, особистий виклик або задоволення особистих моральних потреб. Ця форма мотивації є найбільш дієвою з погляду креативності. Зовнішня мотивація не залежить від самого завдання чи проекту, це може бути бажання отримати винагороду, виграти конкурс або отримати позитивний відгук (оцінку).

Зовнішня мотивація може негативно впливати на внутрішню мотивацію та творчість загалом. Це відбувається, якщо з погляду особистості зовнішня мотивація набуває вигляду контролю та заборон. Але «синергетична зовнішня мотивація», яка ставить на меті за допомогою зовнішніх чинників посилити наявну внутрішню мотивацію, довела свою ефективність на практиці. Наприклад, інформаційний зворотний зв'язок, що надає менеджерам інформацію щодо процесів поліпшення результатів, може підвищити внутрішню мотивацію менеджерів та співробітників.

Відповідно до попередньо проведеного дослідження, розроблення комплексної програми нагород і заохочення є одним із пріоритетів досягнення цілей стратегічного

Пропонована матриця винагород та заохочень для ТОВ «Енерготехпром»

Назва	Мета	Затвердження	Періодичність
У центрі уваги	Показати вдячність за спеціальні внески до результатів бізнесу та організації або за допомоги, яку отримуємо від колег. Можливість для працівників номінувати один одного для вираження особливої вдячності, визнання чудової роботи, співпраці, правильної поведінки та ін.	Нематеріальне визнання, не потребує затвердження	Коли з'являється потреба, і в ідеалі приурочено до поведінки
Гарна робота	Визначати правильну поведінку відповідно до бізнес-цілей команди/департаменту. Заохотити вдосконалення виконання обов'язків та постійне зниження витрат	Необхідне погодження з боку безпосереднього керівника номінанта	Щомісяця
Винагорода генерального директора	Визначати зразкові організаційні, технічні або комерційні досягнення, що мають значний вплив на організацію	Погоджується генеральним директором	Щорічно
Виняткові досягнення	Заохочення менеджерів інших та керівників команд виділяти співробітників за унікальний або найбільший внесок, відмінний від типових очікувань продуктивності	Погоджується керівником відділу	Щомісяця, або за потребою
Команда мрії	Заохочення команд постійно досягати найкращих результатів. Усі команди мають можливість бути визнаними за їхні конкретні внески	Визначається лідерським комітетом. Виділяються кошти на проведення тимблдингових зборів	Щоквартально
Роки успіху	Визначати значні епохи років роботи на підприємстві і дякувати співробітникам, що звільняються за їх внесок	Відповідальний за виконання підрозділ з управління персоналом	За потреби

Таблиця 3

Розрахунок річного економічного ефекту від упровадження заходів із поліпшення міжфункціональної комунікації

Показник	Од. вим.	До впровадження	Після впровадження
Продуктивність праці	тис.грн/ос.	150 535	167 094
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис.грн	143 009	158 739
Річний бюджет на програму винагород та заохочень	тис.грн		5 000
Річний економічний ефект	тис.грн.	10730	

розвитку для ТОВ «Енерготехпром». Знаходження правильного балансу між заходами внутрішньої та зовнішньої мотивації є одним із головних завдань формування мотиваційної політики. Для цього був застосований підхід бенчмаркінгу, тобто адаптації досвіду використання мотиваційних заходів, застосованих на інших успішних інженірингових підприємствах. Розроблена матриця винагород для ТОВ «Енерготехпром» відображена у табл. 2.

Зважаючи на особливий характер творчої праці та нестандартні мотиватори для людей творчої професії, важливим є факт визнання досягнень у присутності колег, підкреслюючи той внесок або досягнення, за які було отримано винагороду. Представляючи, необхідно пам'ятати про унікальні характеристики, потреби або бажання отримувача. Презентація винагороди може бути пов'язана з регулярним засіданням відділу, квартальними оглядами, значними віхами (завершення важливої роботи) та святковими зборами.

Відповідно до пропонованої матриці винагород та заохочень, для досліджуваної організації річний преміальний бюджет становитиме 5 млн. грн. Ефект від упровадження даної системи полягає у підвищенні продуктивності проектного процесу на підприємстві. Для ТОВ «Енерготехпром» проектна діяльність є операційною, тому ми можемо очікувати підвищення продуктивності праці в середньому на 11% (відповідно до результатів статистичного аналізу та практичних досліджень, наведених у [13; 14]).

Як уже зазначалося, економія складеться за рахунок підвищення продуктивності персоналу, витрати станов-

лять річний бюджет на преміювання. Ефект від упровадження розробленої матриці у мотиваційну політику товариства розраховано в табл. 3.

Відповідно до розрахунків та виходячи з результатів західних фірм, після впровадження відповідної системи дана пропозиція також доцільна для застосування на ТОВ «Енерготехпром». Створення таких мотиваційних важелів не тільки допоможе компанії підвищити креативність співробітників, а й допоможе залучити молодих спеціалістів до процесу організаційної творчості.

**Висновки.** Сучасний ринок та його учасники особливо цінують характеристики унікальності та диференціації продуктів та ідей, тому керівники організації розглядають персонал та його творчі здібності як особливий вид інтелектуального капіталу організації. Більшість керівників визнає, що обґрунтоване заохочення творчої поведінки працівника може підвищити рівень ефективності креативних здібностей персоналу. Аналіз наукових джерел дав змогу виділити чинники впливу на організаційну креативність: командна/організаційна культура, командний клімат, лідерство, мотиви роботи, структура організації, система оцінок, модель прийняття рішення, середовище проектування та процес проектування.

У проведеному опитуванні респонденти зазначили, що найбільш ефективними способами вдосконалення організаційної креативності є налагодження обміну знаннями/досвідом серед колег, заохочення використання міжнародних практик проектування, накопичення досвіду командного проектування, відвідування вітчизняних

та зарубіжних виставок та, нарешті, диверсифікований досвід роботи. Більшість із цих методів зосереджується на чинниках, безпосередньо пов'язаних із процесом проектування та дизайну.

Під час розроблення системи мотивації на ТОВ «Енерготехпром» були поєднані методи формального та нефор-

мального визнання. За розробленою матрицею розраховано приблизний бюджет та річний економічний ефект упровадження системи винагород та заохочення. Поєднання цих рекомендованих заходів покликане суттєво поліпшити рівень організаційної креативності та результати діяльності товариства.

#### Список використаних джерел:

1. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2017 році: аналітична довідка / Т.В. Писаренко та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2018. 98 с.
2. Assessing the work environment for creativity / T.M. Amabile et. Al. *Academy of Management Journal*. 1996. Vol. 39. P. 1154–1184.
3. Nonaka I. & Takeuchi H. The knowledge Creating Company. *Harvard Business Review*. 1991 Vol. 34. № 6. P. 96–104.
4. Mumford M.D. Managing creative people: Strategies and tactics for innovation. *Human Resources Management Review*. 2000. № 10. P. 313–351.
5. Drazin R., Glynn M.A. & Karanjian R.K. Multilevel theorizing about creativity in organizations: A sensemaking perspective. *Academy of Management Review*. 1999. № 24. P. 286–307.
6. Cameron M.F. & Dennis A.G. Factors influencing creativity in the domain of managerial decision making. *Journal of Management*. 2000. Vol. 26. № 4. P. 705–732.
7. Christiann van Dijk & Jan van den Ende. Suggestion systems: transferring employee creativity into practicable ideas. *R&D Management*. 2002. № 32. P. 387–395.
8. Cummings A. & Oldham G.R. Enhancing creativity: Managing work contexts for the high potential employee. *California Management Review*. 1997. № 40. P. 22–38.
9. Amabile T.M. A model of creativity and innovation in organizations. *Research in Organizational Behavior*. 1988. Vol. 10. P. 123–167.
10. Davenport T., De Long D.W. & Beers M.C. Successful knowledge management projects. *Sloan Management Review*. 1998. Vol. 39. № 2. P. 50–58.
11. Dorst K. & Cross N. Creativity in design process: co-evolution of problem-solution. *Design Studies*. 1995. Vol. 22. № 5. P. 425–438.
12. Dougherty D. & Hardy B.F. Sustained innovation production in large mature organizations: Overcoming organization problems. *Academy of Management Journal*. 1996. № 39. P. 826–851.
13. Arieli S., Sagiv L. Culture and creativity: how culture and problem type interact in affecting problem solving. Proceedings of Academy of Management. San Antonio, 2011.
14. Mumford M.D., Medeiros K.E., Partlow P.J. Creative thinking: processes, strategies, and knowledge, *J. Creat. Behav.* 2012. № 46. P. 30–47.

#### МОДЕЛИ ФОРМИРОВАНИЯ И МЕТОДЫ СТИМУЛИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ТВОРЧЕСТВА

**Аннотация.** В статье рассмотрены существенные признаки понятия организационного творчества, определена связь данного понятия с инновациями и инновационными процессами организации. Рассмотрены особенности современных моделей организационного творчества иностранных ученых, приведено краткое описание шести моделей организационного творчества и их этапов. Также выделены факторы формирования организационного творчества, которые наиболее существенно влияют на результаты творчества. На основании проведенного опроса о важности методов и факторов управления творчеством авторы сформировали мотивационную матрицу для инновационного персонала отечественной проектной организации. Для разработанной матрицы были рассчитаны примерный бюджет и годовой экономический эффект внедрения системы вознаграждений и поощрения. Обоснованное повышение производительности труда в организации должно ожидать на уровне в среднем на 11% (согласно результатам статистического анализа и практических исследований).

**Ключевые слова:** организационное творчество, креативность, инновационная активность, стимулирование, факторы формирования.

#### FACTORS OF FORMATION AND METHODS OF STIMULATING ORGANIZATIONAL CREATIVITY

**Summary.** In the article, the authors examined the relationship between the concepts of the theory of innovation, namely the concepts of «creativity» and «innovation», which have some separation in time and space characteristics; defined the essential characteristic of the concept of «organizational creativity». In the article the essential features of the notion of organizational creativity are considered, the relationship of this concept with the innovations of the organization is determined. The authors paid particular attention to studying and conducting the characteristics of the process of organizational creativity. Features of modern models of organizational creativity are considered, factors of formation of organizational creativity are singled out. Based on the survey conducted, the authors formed a motivational matrix for innovation staff of the domestic project organization for organizational creativity on the example of the domestic organization of LLC Energotechprom. For the «Energotechprom», the problem of organizational creativity is important and serves as an element of the organization's development strategy. The article provides an economic justification for the developed matrix, the approximate budget and the annual economic effect of the introduction of rewards and incentives were calculated. The justified increase of labor productivity in an organization should be expected at an average of 11% (according to the results of statistical analysis and practical research). The calculation of the effectiveness of the implementation of this innovation project was carried out following international standards and confirmed the feasibility of the project. The results of research related to the management of creativity, showed that the creativity of the employee has a positive correlation with the innovations of organizations, the effectiveness of organizations and the steady development of operational activities. Therefore, management organization must decide on the creation of the necessary conditions for creativity, and then effectively apply its results.

**Key words:** organizational creativity, creativity, innovative activity, stimulation, formation factors.