

О. О. Горячка,

здобувач кафедри фінансів, Національний університет "Львівська політехніка"

МЕТОДИ СТИМУЛЮВАННЯ ПЕРСОНАЛУ ІННОВАЦІЙНИХ КРЕАТИВНИХ КОЛЕКТИВІВ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ

О. О. Goryachka,

Competitor of Finance Department, Lviv Polytechnica National University

STIMULATION METHODS OF INNOVATIVE CREATIVE COLLECTIVES' PERSONNEL BY INDUSTRIAL ENTERPRISES

Виявлено ключові особливості стимулювання персоналу інноваційних креативних колективів промислових підприємств, зважаючи на унікальні характеристики, високий рівень кваліфікації, талант, творчі здібності, інтелект їхніх учасників. Обґрунтовано, що для суб'єктів креативної діяльності пріоритетними є мотиви покликання та престижу, що зумовлює для них важливість задоволення потреб вищого рівня у саморозвитку, самовираженні, самоактуалізації, повазі, визнанні. Сформовано типологію методів стимулювання персоналу інноваційних креативних колективів за низкою істотних та незалежних ознак (змістом, формою, характером впливу, спрямованістю, формою дії, базою стимулювання), ідентифіковано ключові бази стимулювання (результати, компетентність, ринкову цінність працівників, рівень ризикованості рішень), систематизовано способи їхньої діагностики. Сформовано рекомендації щодо добору методів та баз стимулювання інноваційних креативних колективів залежно від форми їхнього організування.

The key features of personnel stimulation of innovative creative collectives of industrial enterprises are distinguished, having regard to unique descriptions, high level of qualification, talent, creative capabilities, intellect of their participants. Reasonably, that for the subjects of creative activity priority are reasons of calling and prestige, that predetermines for them importance of satisfaction of necessities of higher level in self-development, self-expression, self-actualization, respect, confession. The typology of methods of stimulation of personnel of innovative creative collectives is formed after the row of substantial and independent signs (by the table of contents, form, character of influence, orientation, form of action, base of stimulation), the key bases of stimulation (results, competence, market value of workers, level of risk decisions) are identified, the methods of their diagnostics are systematized. Recommendations are formed in relation to the selection of methods and base of stimulation of innovative creative collectives depending on a form their organization.

Ключові слова: інноваційний креативний колектив, метод стимулювання, база стимулювання, промислове підприємство.

Key words: innovative creative collective, method of stimulation, base of stimulation, industrial enterprise.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних мінливих та висококонкурентних умовах функціонування перед промисловими підприємствами постають проблеми утримання позицій на ринку, підвищення власної інвестиційної привабливості, забезпечення ресурсоощадності та зростання ефективності діяльності. За наявності ресурсних обмежень вирішення вказаних проблем можливе на засадах продукування та реалізації нестандартних креативних управлінських рішень у різноманітних сферах, які генеруються персоналом інноваційних креативних колективів (ІКК) на підприємствах. ІКК можуть формуватись цілеспрямовано, а можуть виникати неформально на засадах спільних потреб та інтересів їхніх учасників. При цьому ІКК різних типів поєднує те, що вони зосереджують носіїв креативності — осіб, яким властиві нестандартне мислення, творчість, ерудованість, аналітичний склад розуму, стратегічне бачення, оригінальність ідей та думок, неспівпадність тиску авторитетів тощо. Учасники ІКК зазвичай формують інтелектуальний центр підприємства і у міру своїх характеристик потребують особливого ставлення з боку керівництва, специфічних методів стимулювання, які б розкривали інноваційний креативний потенціал таких працівників. Зважаючи на вищевик-

ладене, виникає необхідність у формуванні рекомендацій щодо добору адекватних і дієвих методів стимулювання персоналу ІКК.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми стимулювання креативного персоналу промислових підприємств викликають зацікавлення науковців та практиків. Так, Чушак-Голобородько А.М. наголошує, що у суб'єктів креативної діяльності порівняно з іншими працівниками є більш вираженими нематеріальні потреби, окрім цього, стимулювання таких працівників повинно ґрунтуватись на застосуванні персоналізованого підходу, індивідуального вивчення потреб, мотивів та спонукання до саморозвитку [1, с. 6, 17; 2].

Савицькою Н.В. ґрунтовно розглядаються проблеми управління креативним потенціалом промислових підприємств, в межах чого доведено необхідність розгляду цього типу управління у контексті конкретної функції менеджменту, що потребує послідовного виконання загальних функцій менеджменту (планування, організування, мотивування, контролювання та регулювання) [3, с. 6]. Таким чином доведено, що мотивування працівників креативного профілю є необхідною пере-

думовою успішного здійснення ними повноважень та функціональних обов'язків.

Інтелектуальні працівники продукують специфічний продукт — інноваційні ідеї, які можуть бути надалі втілені або невтілені у конкретні розробки, товари, технології тощо. З огляду на це оцінювання фахівців інтелектуальної праці та їх стимулювання є доволі складним завданням. На думку Зінов'єва І.Ф. та Нафієва Р.Е., виявлення об'єктивних критеріїв оцінювання таких працівників пов'язане насамперед із ідентифікуванням їх ціннісних установок (функціональних здібностей, загальних здібностей, підприємницької творчості, захопленості, автономності, стабільності, урівноваженості, подолання виклику). Критерії оцінювання фахівців у межах конкретного підприємства повинні охоплювати економічність (витрати на персонал), ефективність, результативність та спеціалізацію працівників [4, с. 78—81].

Михайлов М. (директор порталу rabota.ua) наголошує, що для висококваліфікованих кадрів, професіоналів високого класу, які здатні швидко та нестандартно вирішувати значний спектр проблем в організації, істотним є приналежність до успішного бізнесу компанії, яка володіє чіткою стратегією розвитку та цінує фахових працівників. За таких умов у креативних працівників виникає стимул працювати максимально продуктивно та віддано, щоб навіть у складних кризових умовах менеджери не були зацікавлені у пошуку на їх місце більш результативних підлеглих. Окрім цього, криза ґрунтовно вплинула на очікування щодо зарплатних пропозицій, які на ринку в останні роки практично не змінюються, але для талановитих працівників роботодавці пропонують спеціальні пропозиції, оскільки такі люди є найбільш цінними для компаній у періоди стагнації [5, с. 30]. Вищезазначене свідчить про те, що фахові, талановиті працівники формують інтелектуальне ядро будь-якого підприємства, що і вимагає специфічних підходів до стимулювання їхньої діяльності.

На жаль, у сучасних умовах підтримка з боку компанії талановитих працівників є недостатньо відчутною. Так, опитування експертами консалтингової компанії "McKinsey" 6000 керівників 50 найбільших корпорацій США засвідчило, що лише 3% керівників були задоволені підтримкою талановитих кадрів у їхній компанії та їхнім кар'єрним зростанням [6, с. 119].

Іванова І.В. наголошує, що успіх та результативність функціонування підприємства на ринку значною мірою визначається характеристиками його менеджерської команди, котра покликана приймати управлінські рішення в усіх функціональних сферах та забезпечувати зростання ринкової вартості й конкурентоспроможності підприємства. Якісний та професійний склад менеджерів безпосередньо пов'язаний із системою стимулювання їхньої праці [7, с. 579—581]. Зважаючи на те, що керівники різних напрямів часто об'єднуються у комітети з вирішення різноманітних нестандартних проблем, формуючи інноваційні креативні колективи, то щодо них слід використовувати найбільш дієві методи мотивування.

У літературі існує велика різноманітність методів мотивування персоналу. Зокрема, у праці [8, с. 91—95] методи мотивування класифіковано на економічні та нематеріальні, прямі та непрямі, індивідуальні та колективні. Більш розширена класифікація розглянута Івановою І.В., яка пропонує виокремлювати такі методи мотивування: за потребами (матеріальні, нематеріальні), за суб'єктами інтересів (індивідуальні, колективні, громадські), за спрямованістю (заохочувальні, блокуючі), за тривалістю (короткотермінові, довготермінові) [7, с. 579—581]. Ґрунтуючись на вказаному переліку методів мотивування, можна підібрати найбільш результативні для персоналу інноваційних креативних колективів.

Аналіз літературних джерел за проблемою свідчить, що зважаючи на особливі характеристики персоналу

інноваційних креативних колективів, їхні учасники потребують використання специфічних методів стимулювання, оскільки йдеться про найбільш цінних працівників компанії.

ЦІЛІ СТАТТІ

Зважаючи на результати аналізу теорії та практики, ціллю статті є формування типології методів та баз стимулювання персоналу інноваційних креативних колективів та формування рекомендацій щодо добору найбільш дієвих та ефективних методів залежно від особливостей формування ІКК.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Виконані дослідження дозволяють стверджувати, що методи стимулювання ІКК — це прийоми і способи спонукання персоналу таких колективів до вирішення нестандартних проблем підприємства та пошуку шляхів організаційного розвитку. Зважаючи на те, що учасниками ІКК є зазвичай найбільш талановиті, кваліфіковані, фахові, компетентні, інтелектуальні, ерудовані, творчі працівники, то і мотивування їхньої діяльності характеризується певними особливостями, зокрема такими.

1. Для працівників ІКК ключовими мотивами їхньої діяльності є мотиви покликання (передбачають прагнення до самореалізації, саморозвитку, самовираження, самоповаги, важливості використання власних талантів та здібностей, творчості) та мотиви престижу (характеризують важливість залучення до вирішення складних організаційних проблем, доводять цінність та унікальність працівника, значущість виконуваних робіт, участь в управлінні тощо), а не мотиви забезпечення (пов'язані із матеріальними інтересами).

2. Відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу, пріоритетними потребами для персоналу ІКК здебільшого є потреби вищого рівня (соціальні потреби, потреби у повазі, у самоствердженні та реалізації), навіть незважаючи на неналежний рівень задоволення первинних потреб (фізіологічних та безпеки і захищеності). Варто зауважити, що для працівників, які характеризуються високим рівнем трудоголізму та любові до своєї роботи, умови праці та рівень заробітної плати зазвичай не є ключовими стимулами, хоча можливі і винятки.

3. Ключовою потребою вищого рівня у персоналу ІКК є потреба у самоактуалізації, яка передбачає прагнення індивіда до творчості, реалізації потенціалу та пошуку гідного місця у житті.

4. Мотивування працівників ІКК повинно ґрунтуватися на персоніфікованому і колективному підходах одночасно, зважаючи на унікальні характеристики осіб, які поєднуються у певний ІКК.

5. Зважаючи на те, що робота персоналу ІКК є творча, інтелектуалізована, пошукова, високо ризикова, нестандартна, пов'язана із продукуванням інноваційних ідей та рішень, то і результат такої роботи може бути відтермінований часовим лагом, що слід враховувати при оцінюванні діяльності ІКК та стимулюванні їх персоналу.

6. Методи мотивування ІКК істотно залежатимуть від форми його утворення, категорії залучених працівників, місця ІКК у структурі управління, складності та характеру вирішуваних завдань, постійності функціонування ІКК тощо.

Вивчення теорії та практики за проблемою дає змогу сформулювати типологію методів стимулювання персоналу ІКК (табл. 1). У межах цієї типології для стимулювання ІКК найбільш істотну цінність мають методи, виокремлені за базою стимулювання, оскільки вони передбачають не лише традиційні підходи до надання стимулів за результати виконаних робіт, але й охоплюють варіанти стимулювання за унікальністю компетентностей працівників, їхню ринкову цінність та ризиковість діяльності.

Таблиця 1. Типологія методів стимулювання персоналу ІКК

Типологічні ознаки	Типи методів	Коротка характеристика методів
1. За змістом	Матеріальні	Включають різноманітні форми (відрядну, почасову, комісійну, комбіновану) та системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, фінансування соціальних пакетів, компенсаційні виплати, фінансування освітніх програм, цільові допомоги, цінні подарунки тощо
	Нематеріальні	Подяки, грамоти, медалі, ордени, умови праці, залучення до управлінських процесів, висвітлення досягнень у засобах масової інформації
2. За формою	Грошові	Грошові виплати у формі основної та додаткової заробітної плати, готівкові гроші без облікування, грошові допомоги
	Негрошові	Подарунки, сертифікати, цінні папери, індивідуальний кабінет, авто, мобільний зв'язок, технічне та програмне забезпечення, опціони
3. За характером впливу	Прямі	Основна і додаткова заробітна плата, подяка, грамота, особисті привітання, індивідуальний кабінет тощо
	Непрямі	Корпоративний мобільний зв'язок, необмежений доступ до Інтернету, імідж та репутація підприємства, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі
4. За спрямованістю	Індивідуальні	Персоналізовані посадові оклади, премії, надбавки, доплати, бонусні системи, подяки, матеріальні допомоги тощо
	Колективні	Розподіл прибутку між працівниками компанії, преміювання на засадах різноманітних систем (Скенлона, Раккера, за коефіцієнтами трудової участі), програми пенсійного забезпечення працівників компанії
5. За формою дії	Активізуючі	Усі позитивні стимули (зростання заробітної плати, додаткові виплати, просування за ієрархією, створення можливостей для навчання, покращання умов праці тощо)
	Блокуючі	Дестимули (догани, штрафи, депреміювання, зменшення заробітної плати, пониження за посадою, ліквідація пільг)
6. За базою стимулювання*	Методи стимулювання за результати	Передбачають стимулювання персоналу ІКК за конкретні результати (зменшення браку, підвищення конкурентоспроможності продукції, вирішення проблем із неплатоспроможністю, розроблення інноваційного маркетингового комплексу, успішну реалізацію інвестиційного проекту)
	Методи стимулювання за компетентності	Мають на меті стимулювання праці учасників ІКК за їхні унікальні компетентності (креативність, інноваційність, нестандартність мислення, ерудованість, інтелект, професійність тощо)
	Методи стимулювання за ринкову цінність	Грунтуються на встановленні оплати праці на підставі ринкової вартості вузькоспеціалізованих профільних фахівців, особливо в умовах кадрового «голоду»
	Методи стимулювання за ризик	Передбачають стимулювання за успішну реалізацію високоризикових венчурних проектів

* Примітка: запропоновано автором саме для стимулювання учасників ІКК.

База стимулювання в межах діяльності ІКК потребує належного оцінювання та ідентифікування. Як стверджують науковці, відсутність оцінювання певних аспектів діяльності працівників чинить демотивуючу дію [9, с. 84; 10; 11]. Виконані дослідження дали змогу систематизувати перелік способів діагностики виокремлених баз стимулювання учасників ІКК (рис. 1).

Для діагностики результатів діяльності ІКК як бази стимулювання їхніх учасників можуть використовуватись такі способи.

1) Фактологічний спосіб. Передбачає фактичне ознаявлення із результатами діяльності ІКК на засадах безпосереднього вивчення, замірів, аналізування, дослідження, перерахунку тощо.

2) Спосіб балансових комісій. Грунтується на створенні на підприємствах спеціальних балансових комісій, які за результатами звітних періодів оцінюють діяльність ІКК та інших підрозділів підприємства.

3) Спосіб оцінки досягнення цілей. Має на меті порівняння встановлених перед ІКК цілей та досягнутих результатів.

4) Спосіб економічної ефективності (витратно-результативний). Передбачає вивчення не лише результатів діяльності ІКК, але й їх порівняння із витратами на роботу таких колективів.

5) Документально-реєстраційний спосіб. Грунтується на документальній фіксації результатів ІКК та їхнього аналізу.

6) Досвідний спосіб. Тісно пов'язаний із досвідом суб'єктів оцінювання та їхніми міркуваннями щодо кількісних і якісних характеристик діяльності ІКК.

7) Статистичний спосіб. Полягає у статистичному облікуванні результатів ІКК у хронологічному ракурсі, дослідженні тенденцій, чинників тощо.

8) Аналоговий спосіб. Передбачає порівняння результативності ІКК із показниками діяльності інших ІКК.

Зважаючи на те, що учасники ІКК зазвичай є унікальними особистостями, талановитими працівниками та висококваліфікованими фахівцями, то все більшого поширення набуває їхнє стимулювання за наявні компетентності. Варто зауважити, що креативну діяльність не можна оцінити на засадах ритмічності, безперервності здійснення, перманентної результативності, адже інноваційні ідеї та рішення виникають несистематично. Тому оцінювання діяльності учасників ІКК на засадах компетентнісного підходу є більш виправданим у порівнянні із результативною базою. Ключовими способами діагностування компетентностей учасників ІКК є:

1) спосіб анкетування.

Передбачає цільовий збір даних про знання, навик, уміння, здібності працівників за допомогою спеціального опитувальника у формі анкети;

2) спосіб "360 градусів". Має на меті збір даних про дії та кваліфікацію працівника у конкретних робочих ситуаціях від його колег, подальше оброблення отриманої інформації з метою формування висновків про рівень компетентності працівника;

3) тестування. Грунтується на виявленні потенціалу працівника на засадах проведення комплексного або вузькоспеціалізованого (кваліфікаційного, психологічного, фізіологічного) тестування;

4) спосіб центрів оцінки. Полягає у залученні зовнішніх або внутрішніх центрів оцінювання, які за певними критеріями оцінюють діяльність учасників ІКК та відстежують розвиток їхніх особистісних характеристик;

5) імітаційний спосіб. Має на меті оцінювання кваліфікації та здібностей учасників ІКК в певних нестандартних змітованих умовах та ідентифікування їхніх можливостей у складних для підприємства ситуаціях;

6) конкурсний спосіб. Грунтується на одночасному виконанні вставленого завдання різними членами ІКК на конкурсних засадах та порівняння їхніх результатів й інноваційних ідей;

7) атестаційний спосіб. Передбачає здійснення періодичної атестації учасників ІКК з метою встановлення рівня їхнього кваліфікаційного прогресу;

8) спосіб неформального інформування. Полягає у зборі інформації про характеристики працівника через неформальні канали;

9) еталонний спосіб. Полягає у порівнянні характеристик учасника ІКК з ідеальними критеріями, якими він повинен володіти для розв'язання встановлених завдань;

10) біографічний спосіб. Ґрунтується на ретельному вивченні біографії працівника, його кар'єрних досягнень, здобутих навиків, знань, освіти, підвищення кваліфікації;

11) спосіб графічного профілю. Передбачає побудову графічної схеми характеристик працівника, яка відображає найбільш виражені та недосконалі компетентності.

В умовах дефіциту на ринку працівників певних рідкісних та унікальних професій виникли системи їхнього стимулювання на засадах ідентифікування ринкової цінності або вартості персоналу. Оскільки суб'єкти креативної діяльності, які продукують інноваційні ідеї у різноманітних сферах функціонування підприємства, належать до категорії найбільш талановитих фахівців, то за ними на ринку можуть влаштувати "полювання" хедхантери та пропонувати їм більш вигідні умови співпраці. До способів ідентифікування ринкової цінності працівників креативної діяльності належать:

1) спосіб ринкового моніторингу. Ґрунтується на дослідженні пропозицій на ринку щодо умов співпраці із суб'єктами креативної діяльності;

2) спосіб аналогій. Полягає у вивченні досвіду систем стимулювання креативних працівників на інших підприємствах ідентичного профілю;

3) спосіб конкурентного аналізу. Має на меті здійснення попарного порівняння характеристик та умов співпраці і стимулювання працівників унікальних професій на ринку;

4) спосіб еталону. Передбачає порівняння пропозицій щодо стимулювання із критеріями претендентів на посади та еталонними вимогами підприємства до працівників-інноваторів;

5) спосіб рекрутингового експертного оцінювання. Ґрунтується на встановленні цінності працівників рекрутинговими агентствами;

6) спосіб обмеженості пропозиції. Полягає в оцінюванні пропозиції працівників унікальних професій на ринку та встановленні умов стимулювання залежно від рівня дефіциту претендентів на вакантні посади.

З огляду на те, що учасники ІКК покликани приймати інноваційні рішення, продукувати нові нестандартні ідеї та реалізовувати їх, їхня діяльність належить до категорії ризикованої. Це дає змогу стимулювати працівників за ризик, тобто чим ризиковіші та водночас успішні, прибуткові рішення приймаються та реалізуються членами ІКК, тим на вищий рівень стимулювання вони можуть претендувати. До способів діагностування ризику діяльності як бази стимулювання персоналу ІКК належать:

1) спосіб імовірності реалізації рішень. Ґрунтується на ідентифікуванні рівня ймовірності успішного реалізування інноваційного рішення;

2) експертний спосіб. Передбачає залучення експертів до оцінювання перспективності та ресурсної складності реалізації розроблених інноваційних заходів учасниками ІКК;

3) спосіб ціни ризиків. Полягає у встановленні вартісних втрат при виникненні потенційних ризиків за умови неуспішної реалізації інноваційних заходів та проектів;

4) імітаційне моделювання. Має на меті імітування процесу реалізації розроблених інноваційних заходів з метою ідентифікування рівня ризиковості;

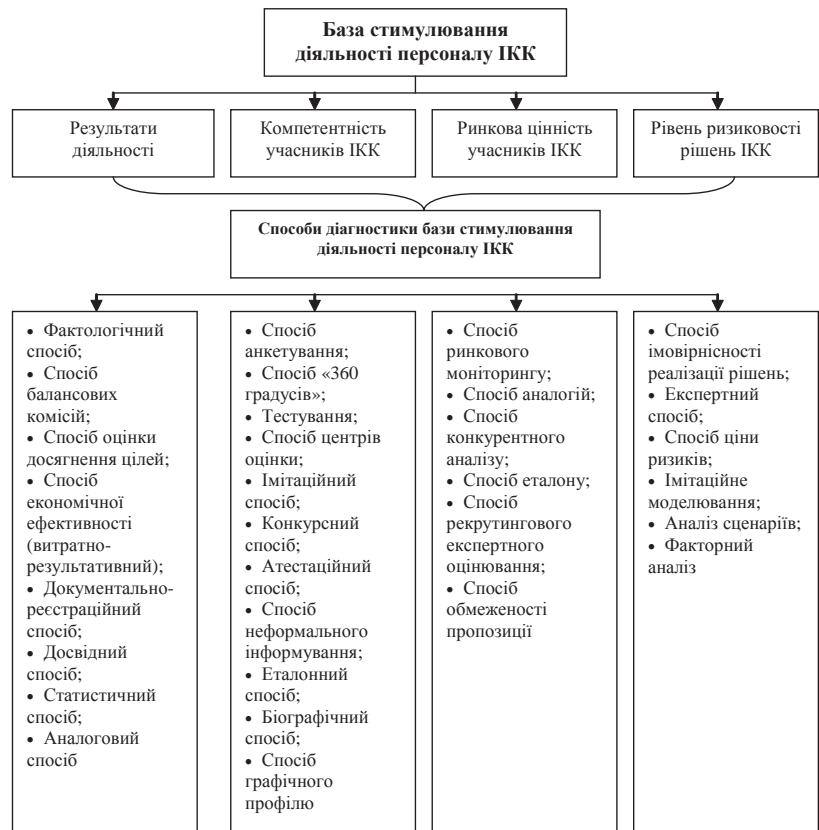


Рис. 1. Способи діагностики баз стимулювання учасників ІКК*

Джерело: сформовано автором.

5) аналіз сценаріїв. Ґрунтується на розгляді оптимістичного, песимістичного та нейтрального сценарію розвитку подій при виконанні креативних рішень учасників ІКК;

6) факторний аналіз. Передбачає дослідження факторів ризику, що потенційно можуть вплинути на результати реалізації інноваційних рішень.

Як свідчать виконані дослідження, ІКК можуть формуватись за допомогою різноманітних організаційних форм, а саме [12]:

— тимчасові комітети (антикризові комітети, гуртки з оптимізування витрат, ліквідації браку, виходу із кризи неплатоспроможності, конкурсні комісії тощо);

— постійно-діючі комітети (гуртки якості, балансові комісії, бюджетні комітети, комітети з організаційного розвитку та організаційних змін);

— відокремлені підрозділи підприємства (креативний відділ, інноваційний центр, венчурний відділ, інформаційно-аналітичний відділ, відділ з організаційного розвитку);

— зовнішні агентські групи (фахівці консалтингових, інжинірингових, юридичних, аудиторських агенцій).

Кожна організаційна форма утворення ІКК зумовлює необхідність добору найбільш ефективних та дієвих методів стимулювання їхніх учасників, що дало змогу сформулювати пропозиції у цій сфері (табл. 2).

ВИСНОВКИ

Виконані дослідження дають змогу констатувати, що ІКК формуються на засадах залучення талановитих, творчих, високофахових, інтелектуальних працівників, що визначає пріоритетність їхніх мотивів та потреб, а також зумовлює добір найбільш дієвої бази стимулювання на засадах належного діагностування у цій сфері. Крім цього, стимулювання учасників ІКК повинно ґрунтуватись одночасно на застосуванні персоналізованого і колективного підходів та істотно залежить від форми

Таблиця 2. Приоритетні бази та методи стимулювання учасників ІКК за різних форм їхнього утворення

Форми утворення ІКК	Пріоритетна база стимулювання	Ключові методи персоналізованого стимулювання	Ключові методи колективного стимулювання
Тимчасові комітети	Рівень ризикованості	<ul style="list-style-type: none"> Премії за індивідуальні раціоналізаторські пропозиції; Доплати за розширення зони обслуговування, виконання додаткових робіт, роботу у нічний та вечірній час; Надбавки за високу професійну майстерність, досягнення; Гнучкі робочі графіки; Подяки, грамоти, особисті привітання; Разові цільові допомоги, цінні подарунки тощо 	<ul style="list-style-type: none"> Розподіл преміального фонду на засадах коефіцієнта трудової участі; Балансова система розподілу преміального фонду; Пропорційний розподіл преміального фонду; Оплата праці учасників ІКК з урахуванням коефіцієнта вартості праці; Метод преміювання за системою Раккера (на основі отриманої економії, яка розподіляється порівно між працівниками та компанією)
Постійно діючі комітети	Результати діяльності	<ul style="list-style-type: none"> Доплати за розширення зони обслуговування та виконання додаткових робіт; Премії за виконання встановлених завдань; Подяки, грамоти, висвітлення інформації про успіхи в ЗМІ; Разові компенсації відпочинку, навчання, проїзду 	<ul style="list-style-type: none"> Розподіл преміального фонду, сформованого на засадах досягнутої економії або зростання доходів з урахуванням пропорційних чи непропорційних підходів; Безтарифна система оплати праці (за результати); Балансова система розподілу преміального фонду
Відокремлені підрозділи підприємства	Компетентності учасників ІКК	<ul style="list-style-type: none"> Контрактна форма оплати праці з урахуванням рівня компетентності працівників ІКК; Участь у акціях, опціони на акції, віртуальні опціони, фантом-акції; Метод грейдів (ранжирування посад); Метод преміювання за системою Роуена (залежить від зростання продуктивності праці працівника); Метод «Нау-Points» (ґрунтується на визначенні вартості виконуваних робіт); Метод Меррика (оплата праці залежить від рівня та успішності виконання завдань); Медичне страхування, безкоштовне або пільгове харчування; Фінансування кредитів чи споживчих позик працівників; Оплата навчання та підвищення кваліфікації; Створення сприятливих умов праці у сфері соціально-психологічного клімату та матеріально-технічної бази; Гнучкі робочі графіки; Метод «банку неробочих днів» 	<ul style="list-style-type: none"> Участь у розподілі дивідендного фонду; Преміювання за підсумками роботи; Оплата вартості колективних тренінгів, стажувань, навчальних поїздок, відпочинку; Корпоративний мобільний зв'язок для членів ІКК; Програми недержавного пенсійного забезпечення; Імідж та репутація підприємства
Зовнішні агентські групи	Ринкова цінність учасників ІКК	<ul style="list-style-type: none"> Контрактний метод роботи із встановленням індивідуальних умов оплати праці з урахуванням цінності учасника ІКК; Подарункові сертифікати 	<ul style="list-style-type: none"> Договірна вартість наданих послуг та виконаних робіт групи зовнішніх фахівців із визначеними або невизначеними умовами розподілу

утворення ІКК на підприємстві. Наведені положення дали змогу розробити рекомендації щодо добору баз та методів стимулювання відповідно до особливостей організування діяльності ІКК.

Перспективами подальших досліджень за проблемою є розроблення положень із контролювання діяльності ІКК.

Література:

1. Чушак-Голобородько А.М. Мотивування суб'єктів креативної діяльності в системі менеджменту машинобудівного підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяль-

ності) / А.М. Чушак-Голобородько. — Львів, 2013. — 25 с.

2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та методичні положення з формування системи мотивування суб'єктів креативної діяльності на промислових підприємствах / О.Є. Кузьмін, А.М. Чушак-Голобородько // Маркетинг і менеджмент інновацій. — 2012. — № 3. — С. 99—110.

3. Савіцька Н.В. Управління креативним потенціалом промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.04 — Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) / Н.В. Савіцька. — Львів, 2012. — 23 с.

4. Зінов'єв І.Ф. Критерії оцінки фахівця на ринку інтелектуальної праці / І.Ф. Зінов'єв, Р.Е. Наф'єв // Держава та регіони. Серія: "Економіка та підприємництво". — 2006. — № 1. — С. 77—80.

5. Михайлов Н. Осень замешений // Експерт. Український деловий журнал. — 2009. — № 34(225). — С. 30.

6. Кулик Ю.Є. Професійний розвиток менеджерів як стратегія управління персоналом у міжнародному бізнесі / Ю.Є. Кулик // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 8 (74). — С. 116—123.

7. Іванова І.В. Професіоналізація менеджменту: [монографія] / І.В. Іванова. — К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2006. — 695 с.

8. Кузьмін О.Є. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): [монографія] / О.Є. Кузьмін, А.М. Дідик, О.Г. Мельник, О.В. Мукан.; за заг. ред. д.е.н., проф. О.Є. Кузьміна. — Львів: "Тріада плюс", 2008. — 369 с.

9. Ситнік О.Д. Оцінка персоналу в системі мотивації / О.Д. Ситнік, О.А. Ковальчук // Актуальні проблеми економіки. — 2007. — № 11 (77). — С. 84—87.

10. Анан'єв В.Г. Психологія педагогической оценок / В.Г. Анан'єв. — М., 1980. — 216 с.

11. Афонін А.С. Основи мотивації праці: організаційно-економічні аспекти. — К.: Наукова думка, 2002.

12. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.О. Горячка // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: "Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку". — Львів: Видавництво НУ "Львівська політехніка", 2011. — № 714. — С. 22—27.

Стаття надійшла до редакції 26.02.2013 р.