

О. Є. Кузьмін,

д. е. н., професор, директор інституту економіки і менеджменту,
Національний університет “Львівська політехніка”

А. М. Чушак-Голобородько,

аспірант кафедри фінансів, Національний університет “Львівська політехніка”

ІДЕНТИФІКУВАННЯ УЗГОДЖЕНОСТІ ПОТРЕБ У СИСТЕМІ МОТИВУВАННЯ КРЕАТИВНО- ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

У статті розкрито сутність методу ідентифікування узгодженості потреб і цілей підприємства, а також проаналізовано існуючі способи узгодження потреб і цілей підприємства. Це завдання виконано на засадах застосування методу формалізації, порівнянь, а також декомпозиції потреб і цілей у системі мотивування креативно-інвестиційної діяльності підприємств.

The article reveals the essence of the method of identification of needs and coordination of company goals, and analyzes existing methods of coordination needs and company goals. This task is performed on the basis of the method of formalization, comparisons, and the decomposition of the needs and goals in the system to motivate creative activity and investment companies.

Ключові слова: креативно-інвестиційна діяльність, модель мотивування, потреби, цілі підприємства.

Key words: creative-investment activities, model motivation, needs, goals of the enterprise.

ВСТУП

Праці сучасних науковців, які присвячені проблемам мотивування суб'єктів креативно-інвестиційної діяльності [1—14], а також матеріали досліджених промислових підприємств (ТзОВ “Галицький автозавод”, ПАТ “Генічеський машинобудівний завод”, ВАТ “Бердичівський машинобудівний завод “Прогрес”, ПАТ “Шепетівський завод культиваторів”, ПАТ “Новоград-Волинський завод сільгоспмашин”, ПАТ “Агрегат” тощо) дозволяють стверджувати, що використовувані на практиці моделі мотивування потребують удосконалення. Незважаючи на значні досягнення в теорії та практиці розвитку систем мотивування, досі проблематичним є методичне забезпечення узгодженості цілей суб'єктів креативно-інвестиційної діяльності з цілями підприємства. Низький рівень формалізації потреб і цілей, а також методів їхнього узгодження породжує трудові конфлікти, послаблює мотиви до креативно-інвестиційного розвитку, викликає деструктивні явища у взаєминах між керівниками і підлеглими під час розроблення і реалізації креативно-інвестиційних проєктів. Саме це зумовлює необхідність розроблення методу ідентифікування узгодженості потреб у системі мотивування креативно-інвестиційної діяльності підприємства.

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

Мета статті — розкрити сутність методу ідентифікації узгодженості потреб і проаналізувати існуючі способи узгодження потреб. Виконання цього завдання можливе на засадах застосування методу формалізації, порівнянь, а також декомпозиції потреб і цілей у системі мотивування креативно-інвестиційної діяльності підприємств.

РЕЗУЛЬТАТИ

Доведено, що, з одного боку, цілі організації за будь-яких умов лежать у межах інтересів працівників.

Наприклад, розширення ринків збуту, посилення конкурентоспроможності, оптимізація витрат, досягнення високого рівня прибутковості, фінансової стійкості тощо є загальними цілями, реалізація яких сприяє зростанню можливостей підприємства щодо покращення умов діяльності працівників, підвищення рівня їх соціальної захищеності і матеріального добробуту. Проте, з іншого боку, численні приклади вказують на те, що засоби, які керівники підприємства обирають для досягнення загальних цілей організації, часто створюють комплекс взаємопов'язаних між собою чинників, які для працівників організації нівелюють позитивні ефекти від реалізації цілей підприємства, а подекуди зумовлюють негативні ефекти. Враховуючи те, що засоби досягнення загальних цілей організації можуть бути застосовані так, що цілі працівників підприємства, зокрема суб'єктів креативно-інвестиційної діяльності, не будуть враховані, то удосконалення систем мотивування суб'єктів креативно-інвестиційної діяльності доцільно здійснювати у напрямі побудови моделей, які однозначно забезпечували б узгодженість цілей організації із цілями працівників.

За ієрархією завдань цілі поділяються на загальні, цілі структурних підрозділів і цілі працівників організації відповідно до посадових інструкцій, а за етапами формування — стратегічні і поточні цілі.

Загальні цілі реалізуються внаслідок взаємодії усіх підрозділів підприємства. Їх встановлення, а також загальне керівництво процесом їх досягнення здійснюють власники і керівники вищого рівня управління підприємством. Ці цілі з позиції етапів їхнього формування можуть бути як стратегічними, так і поточними. Приналежність їх до перших чи до других залежить від тривалості періоду, протягом якого очікується їхнє досягнення. Загальні цілі організації, які фіксуються в установчих документах підприємства, концепціях

і довгострокових програмах розвитку організації є стратегічними.

Щодо цілей структурних підрозділів, то їхнє формування відбувається за функціональними ознаками підрозділів підприємства із врахуванням їхнього місця у реалізації загальних цілей підприємства. Перелік цих цілей конкретизується у положеннях про структурні підрозділи організації. Положення про конкретний структурний підрозділ підприємства є основним документом, на основі якого відбувається підготовка посадових інструкцій працівників. Як відомо, посадова інструкція є документом, що регламентує виробничий процес кожного працівника. Зазвичай посадові інструкції включають короткий виклад основних обов'язків, повноважень та необхідних навиків, що відносяться до конкретної посади в організації [3].

Пункт 6 Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників, затверджений наказом Мінпраці від 29 грудня 2004 року № 336, передбачає необхідність розроблення та затвердження посадових інструкцій керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців. Довідник кваліфікаційних характеристик є нормативним документом, обов'язковим з питань управління персоналом на підприємствах, в установах і організаціях усіх форм власності та видів економічної діяльності. У статті 21 Кодексу законів про працю України (далі — КЗпП) вказано, що: "...трудова угода є угодою між працівником і власником підприємства, установи, організації або уповноваженим ним органом чи фізичною особою, за якою працівник зобов'язується виконувати роботу, визначену цією угодою..." [14]. Трудова угода укладається, як правило, у письмовій формі. Д. Гарний зазначає, що на практиці мало хто підписує письмові трудові договори. Замість цього оформляють наказ чи розпорядження про зарахування працівника на роботу. Посадова інструкція призначена, щоб чітко окреслити коло посадових обов'язків конкретного працівника. В цьому амплу посадова інструкція є нібито додатком до наказу про прийняття на роботу та його логічним продовженням і, разом з останнім, складає письмовий трудовий договір між адміністрацією та працівником [2]. Незважаючи на високий рівень формалізації посадових інструкцій, загалом вони є сукупністю вимог організації до працівників, оскільки містять інформацію про їх обов'язки і права. Ці параметри лише частково охоплюють сутність поняття "потреби працівника", а в багатьох випадках взагалі лежать поза його межами. З теорії менеджменту загальновідомо, що поняття "потреба" тотожне поняттю "мотив". Низка теоретиків менеджменту [4; 8; 10; 11; 12] трактує потреби як внутрішні спонування до дій. На практиці досить важко адекватно встановити, чим керується конкретний працівник діючи так чи інакше. Це пов'язано з різними причинами, зокрема психологічним типом працівника, рівнем його професійної підготовки, місцем працівника у колективі, формальних і неформальних групах, взаємовідносинами працівника із керівниками і колегами, подіями, які відбуваються в особистому житті працівника тощо. Під впливом цих на інших чинників перелік потреб працівників постійно змінюється. При цьому ця зміна часто є несвідомою, тобто працівники підприємства обирають варіанти дій

підсвідомо, інтуїтивно.

Попри те, що потреби є внутрішніми, а отже, й індивідуальними спонукальними факторами до дій, теоретики і практики менеджменту визнають існування як індивідуальних, так і колективних потреб суб'єктів креативної діяльності. Колективні потреби мають місце тоді, коли працівники усвідомлюють, що їхні потреби однакові і через це вони є неформальною групою. В великих організаціях та їх об'єднаннях чисельність учасників таких неформальних груп може бути настільки великою, а потреби настільки актуальними, що ці неформальні групи переростають у формальні, тобто у профспілки. Фахівці стверджують, що більшість працівників не афішують індивідуальних потреб і намагаються їх задовольнити шляхом підвищення самодисципліни, покращання результатів діяльності, навчання і застосування нових методів і прийомів тощо. Своєю чергою, колективні потреби є одним з основних предметів обговорення у формальних і неформальних групах працівників. Учасники цих груп схильні більше до вимагання їх задоволення власниками і керівниками підприємств, ніж до самовдосконалення як способу задоволення існуючих потреб.

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 (РУ).

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. Проведені дослідження дозволили виділити три види узгоджень, а саме:

— узгодження цілей шляхом переконання працівників у об'єктивності позиції керівників (у даному випадку переконання розглядається як цілеспрямований емоційно-психологічний вплив керуючої підсистеми на керовану підсистему управління. Ефективність обраного інструментарію, за допомогою якого відбувається цей вплив, безпосередньо залежить від правильності вибору форм влади і стилів керівництва, які застосовуються в організації. Керівники досліджуваних машинобудівних підприємств стверджують, що цей вид узгодження найбільш дієвий при роботі з окремими працівниками. Лише в окремих випадках, коли авторитет керівників підприємства є дуже високим, а також коли в організації є багаторічні традиції, що виступають неписаним кодексом взаємовідносин і поведінки між керівниками і підлеглими, переконання також здатне забезпечити узгодженість цілей підприємства і потреб суб'єктів креативної діяльності);

— узгодження цілей шляхом укладання цільових угод з працівниками (цільова угода є формою компромісу між цілями організації і потребами працівника. Вона передбачає надання працівнику можливості отримувати частку прибутку від діяльності підприємства або частку у власному капіталі взамін на виконання конкретних завдань, які висувають керівники підприємства. Система цільових угод вимагає постійного моніторингу рівня виконання працівниками умов договору. За результатами моніторингу працівники оцінюються в балах. Критерії

Таблиця 1. Порядок виявлення узгодженості потреб суб'єктів креативної діяльності із завданнями організації

1. Визначення потреби кожного суб'єкта	2. Визначення порядку виконання роботи	3. Визначення порядку виконання роботи окремих елементів завдання	4. Визначення загальної умовності/неумовності потреби кожного суб'єкта організації, які виконують завдання організації
1 2 3 4 5 6	а б в г д е	а б в г д е	<p>Порядок виконання роботи кожного суб'єкта організації визначається умовністю/неумовністю потреби кожного суб'єкта організації:</p> $P_i = K_i - E_i$ <p>де P_i — кількість виконаних елементів роботи кожного суб'єкта організації; K_i — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації; E_i — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації.</p> <p>Порядок виконання роботи кожного суб'єкта організації визначається умовністю/неумовністю потреби кожного суб'єкта організації:</p> $P_i = K_i - E_i$ <p>де P_i — кількість виконаних елементів роботи кожного суб'єкта організації; K_i — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації; E_i — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації.</p> <p>Порядок виконання роботи кожного суб'єкта організації визначається умовністю/неумовністю потреби кожного суб'єкта організації:</p> $P_i = K_i - E_i$ <p>де P_i — кількість виконаних елементів роботи кожного суб'єкта організації; K_i — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації; E_i — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації.</p> <p>Умовність/неумовність потреби кожного суб'єкта організації визначається умовністю/неумовністю потреби кожного суб'єкта організації:</p> $P_i = \sum_{j=1}^n K_{ij} - E_i$ <p>де P_i — кількість виконаних елементів роботи кожного суб'єкта організації; K_{ij} — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації; E_i — кількість елементів роботи кожного суб'єкта організації.</p>

Примітки: розроблено авторами.

оцінки є індивідуальними для кожного працівника, оскільки це впливає з цільових угод. Критерії є фактично тим оптимумом, який поєднує цілі підприємства із цілями працівника [3; 6; 10; 12]. Загалом цей вид узгодження є достатньо прийнятним, він, як стверджують керівники підприємств, один із найбільш прозорих і прагматичних способів узгодження цілей підприємства із потребами суб'єктів креативної діяльності, проте доцільно відзначити, що аналіз практично використуваних цільових угод передбачає участь працівників не лише у прибутках і власному капіталі підприємства, але й у збитках. Цей факт часто є вагомим аргументом для того, щоб відмовитись від цільових угод, оскільки збитковість організації у більшості випадків залежить не від сумлінності діяльності робітників і службовців, а від прорахунків власників підприємства і керівників вищого рівня управління в обраній стратегії розвитку організації);

— узгодження цілей шляхом впровадження системи цільового диференційованого мотивування (цей вид узгодження цілей найбільш поширений. Його сутність полягає у тому, що керівники підприємств впроваджують стимули за виконання підлеглими певних робіт, своєчасність і якість виконання яких є найбільш проблематичною через складність, шкідливість або інші причини. Керівники досліджуваних підприємств зазначають, що в організаціях, де використовується цей вид узгодження, система мотивування нібито відірвана від реальності, вона безпосередньо не пов'язана із показниками, що зафіксовані у планах підприємства, проте саме це виводить організацію і конкретних працівників на рівень взаємовідносин, що виходять за межі поняття “діяльність як зобов'язання”. Цей вид узгодження забезпечує можливості працівникам саморозвиватись, творчо підходити до розв'язання актуальних для орга-

нізації проблем. Щодо його недоліків, то вони передусім полягають у тому, що впровадити систему цільового диференційованого мотивування здатні лише ті підприємства, власники і керівники яких схильні до креативного мислення і демократичного стилю управління організацією).

Одним із широко розповсюджених на практиці способів узгодження цілей організації і суб'єктів креативної діяльності є так зване “управління за цілями” (management by objectives). П. Друкер вперше розкрив сутність цього методу з точки зору функції мотивування. Він довів, що за допомогою цього методу можна уникнути негативного впливу контролю на поведінку працівників. П. Друкер вважав, що кожен керівник в організації, від найвищого до найнижчого рівня, повинен мати чіткі цілі, які забезпечують підтримку цілей креативно-активних працівників. Він припускав, що цей процес допоможе кожному керівнику отримати чітке уявлення про те, що очікує від нього організація. Цей процес також вивчав Д. МакГрегор, який підійшов до розгляду цієї проблеми з іншої сторони. Він вважає, що метод управління за цілями необхідний, тому що дає можливість оцінювати керівників на основі результатів, а не індивідуальних якостей. Наприклад, повідомлення підлеглому, що він мало проявляє ініціативу, не є корисною формою зворотного зв'язку. Це не досить конкретно для підлеглого з точки зору виправлення недоліків на роботі [4; 6; 7; 11].

Теоретики сучасного менеджменту, окрім теорії застосування “управління за цілями” у мотивуванні суб'єктів креативної діяльності, широко обговорюють її альтернативу — концепцію управління виконанням посадових обов'язків (Performance Management). “Управління виконанням” — це система встановлення цілей і визначення стандартів поведінки, а також оцінювання виконання посадових обов'язків суб'єктами креативної діяльності. Ця система

спрямована на виявлення проблем, що заважають креативним пошукам й досягненню поставлених цілей. Складовим елементом цієї концепції є оцінювання виконання посадових обов'язків (Performance Appraisal). Під час оцінювання виконання посадових обов'язків відбувається визначення ефективності діяльності суб'єктів креативної діяльності, під час якого встановлюється міра виконання поставлених цілей, а також відповідність фактичних здібностей, якостей, навичок, структури мотивації суб'єкта креативної діяльності вимогам щодо посади відповідно до організаційної структури організації [13]. Концепція "управління виконанням" передбачає, що об'єктом оцінювання є ретельність виконання суб'єктами креативної діяльності посадових обов'язків. О.Щербина відзначає, що при цьому дуже важливо пам'ятати, що оцінюватись повинні якісні параметри креативних пропозицій, а не сам співробітник; має оцінюватися виконання посадових обов'язків кожним окремим суб'єктом креативної діяльності, а не працівники порівнюватися між собою; діяльність повинна розглядатися як значуща не сама по собі, а в прив'язці до поставлених суб'єкта креативних пошуків індивідуальних цілей, які, в свою чергу, витікають із цілей підрозділу й організації в цілому; результатом оцінювання має бути послідовне накопичення інформації, яка потрібна керівникам для прийняття управлінських рішень, спрямованих на забезпечення існування організації в довгостроковому періоді [5; 8; 13].

Запровадження в організації "управління виконанням посадових обов'язків" передбачає розроблення моделі компетенцій і їх характеристик, які відображають очікувану модель поведінки суб'єктів креативної діяльності в організації. Тобто компетенції визначають особово-поведінкові характеристики, функціональні, а також управлінські знання, навички, здібності та мотивацію, що необхідні суб'єкту креативної діяльності для успішного виконання своїх посадових обов'язків і досягнення високих результатів у роботі [3; 9; 13].

Упровадження системи "управління виконанням" дає змогу організації і суб'єктам креативної діяльності визначати реальне місце, роль і відповідальність кожного суб'єкта креативної діяльності в організації; адекватно встановлювати результати роботи, рівень знань і навичок кожного суб'єкта креативної діяльності; забезпечувати чітке розуміння кожним суб'єктом креативних пошуків поставлених завдань, критеріїв оцінки успішності їхнього виконання, залежності системи оплати від результатів праці; задовольняти потребу працівника в оцінюванні особистого внеску в успіх організації; формувати мотиваційний клімат і корпоративну культуру; розробляти програми цілеспрямованого розвитку суб'єктів креативної діяльності; формувати кадровий резерв і можливості ротации кадрів; одержувати якісний зворотний зв'язок від колег і лінійного керівника про виконання своїх обов'язків; встановлювати конкретні індивідуальні цілі на наступний період; бачити і усвідомлювати резерви особистого розвитку відповідно до цілей і цінностей організації; розробляти спільно з лінійним керівником план професійного розвитку на наступний період [13].

ВИСНОВКИ

Таким чином, у результаті проведених досліджень

розкрито сутність запропонованого способу ідентифікації узгодженості індивідуальних і колективних потреб суб'єктів креативно-інвестиційної діяльності із завданнями, які організація ставить перед ними. Він необхідний для виявлення необхідності розроблення і реалізації регулюючих рішень щодо раціоналізації управлінських зусиль, спрямованих на покращання значень показників економічного розвитку підприємства шляхом розробки креативних ідей та їхньої комерціалізації у формі виконання креативно-інвестиційних проектів. Його застосування керівниками підприємств доцільне на усіх етапах управління креативно-інвестиційною діяльністю, особливо під час її планування і контролювання.

Подальші дослідження доцільно проводити у напрямі побудови моделей прогнозування показників ефективності реалізації креативно-інвестиційних проектів підприємств залежно від рівня узгодженості потреб працівників і цілей підприємства.

Література:

1. Базилевич В. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку: монографія / Базилевич В., Ільїн В. — К.: Знання, 2008. — 687 с.
2. Гарний Д. Посадова інструкція: формальність чи необхідність? [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.dtk.com.ua>
3. 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.
4. Диагностика мотивационно-педагогических предпочтений (П.Торранс) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://vsetesti.ru/61/>
5. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. — СПб: Издательство "Питер", 2000 — 512с.
6. 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". Випуск № 640. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. — Львів, 2009. — С. 29—304.
7. Кузьмін О.Є. 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.
8. Мотивування як функція менеджменту [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.refine.org.ua/pageid-5560-1.html>
9. Питер Фердинанд Друкер и его теория инновации [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.archipelag.ru>
10. Процик І.С. Мотивування керівників в системі управління підприємством: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.06.01 / І.С. Процик. — Львів, 2007. — 25 с.
11. Содержательные теории мотивации [Електронний ресурс]. — Режим доступу: revolution.allbest.ru
12. Теоретичні основи мотивування [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.grinchuk.lviv.ua>
13. Щербина О. Оцінка виконання посадових обов'язків [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.innovations.com.ua>