

ня конфлікту (S), що негативно впливають на відносини між працівниками. Найнижчий коефіцієнт вагомості та позитивну оцінку мають такі чинники, як роль керівника в управлінні конфліктами (X) та методи управління ними (W). Над такими результатами варто поміркувати керівництву мережі супермаркетів під час вироблення стратегії і тактики управління конфліктними ситуаціями. Коефіцієнт конкордації у цій групі чинників становить 0,308376.

Табл. 10. Ранжування та коефіцієнти вагомості конфліктності на основі оцінок оперативних працівників

Чинники	Сума стандартизованих рангів	Коефіцієнт вагомості
R	37,5	0,21335
S	21,5	0,18327
T	-3,5	0,13628
U	-12,5	0,11936
V	4,0	0,15038
W	-20,0	0,10526
X	-27,0	0,09211

Загальні значення коефіцієнтів конкордації стосовно різних груп чинників і всіх груп експертів відображено в табл. 11.

Табл. 11. Узагальнена таблиця коефіцієнтів конкордації для різних груп чинників за результатами експертного оцінювання

Група чинників	Коефіцієнт конкордації	
	працівники адміністрації	оперативні працівники
Соціальні чинники	0,18459	0,42111
Психологічні чинники	0,52619	0,14052
Стан конфліктності	0,39981	0,30838

Отже, найвище значення коефіцієнта конкордації отримали психологічні чинники, що оцінювала адміністрація. Опитані працівники виявили високу узгодженість стосовно позитивного впливу психологічних чинників, таких як: система морального мотивування працівників, ставлення до персоналу з боку керівництва, і негативного впливу таких чинників, як: рівень нервового напруження при виконанні роботи, відносини між працівниками. Достатньо високе значення коефіцієнта конкордації стосовно соціальних чинників за оцінками оперативних працівників.

Висновки. Якісну позитивну оцінку впливу на соціально-психологічний мікроклімат колективу отримали корпоративні свята, а найбільш негативний вплив за висновками і працівників адміністрації, і оперативних працівників з групи соціальних чинників має гнучкий графік роботи.

У групі психологічних чинників найвищий коефіцієнт вагомості та негативну оцінку отримав чинник "рівень нервового напруження при виконанні роботи" – він збігається в обох групах опитаних працівників.

У групі чинників конфліктності погляди двох груп експертів знову збіглися – якісну оцінку отримали методи управління конфліктами та ролі керівництва під час управління конфліктами, а найвищий коефіцієнт вагомості та негативний вплив мають рівень конфліктності між працівниками і частота виникнення конфліктів.

Література

1. Гривківська О.В. Проблеми мотивації праці управлінського персоналу / О.В. Гривківська, Ж.В. Соловійова // Актуальні проблеми економіки : наук. економ. журнал. – 2008. – № 9 (87). – С. 86-91.
2. Дацко Н.В. Шляхи підвищення ефективності роботи персоналу торговельного підприємства / Н.В. Дацко, О.І. Дацко, Б.С. Москаль // Торгівля, комерція, підприємництво: зб. наук. праць. – Львів : Вид-во Львівської КА, 2008. – 356 с.
3. Мотивация труда как фактор повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / С.А. Агапцов, А.И. Мордвинцев, П.А. Фомин, Л.С. Шаховская. [Электронный ресурс]. – Доступный з http://www.cis2000.ru/publish/books/book_61/index.shtml
4. Котляров И.Д. Применение количественных методов для анализа мотивации к труду / И.Д. Котляров // Вестник Оренбургского государственного университета : научно-практ. журнал. – 2007. – № 8. – С. 122-130.

Кучер Л.Р. Особенности социального и психологического мотивирования персонала торговых предприятий

Рассмотрено влияние факторов нематериального характера на мотивацию персонала предприятий торговли путем их деления на три группы: психологические, социальные и факторы конфликтности. Проанализирован экспертный опрос персонала та согласованность их оценок.

Ключевые слова: мотивирование, социально-психологический микроклимат, психологические факторы, социальные факторы, уровень конфликтности.

Kucher L.R. Features of social and psychological motivation of personnel of enterprises of trade

Influence of factors of immaterial character is considered on motivation of personnel of enterprises of trade by their division on three groups: psychological, social and factors of conflict. The expert questioning of personnel is analysed that coordination of their estimations.

Keywords: motivation, social-psychological microclimate, psychological factors, social factors, level of conflict.

УДК 005:658.0+331.101.3 Доц. І.І. Свидрук, канд. екон. наук – Львівська КА

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ТВОРЧОГО РОЗВИТКУ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

Обґрунтовано необхідність активізації управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств. Систематизовано класифікацію основних типів мислення та основних стилів творчого мислення. Запропоновано вирішення проблеми мотивації творчого розвитку працівників.

Ключові слова: мотивація, управління, креативний менеджмент, творчий розвиток, типи мислення, латеральне мислення, стилі творчого мислення.

Постановка проблеми. Однією з найважливіших функцій сучасного менеджменту є мотивація творчого розвитку працівників. В умовах ієрархії управління та кризових умовах економіки спонукання до творчості ускладнюється такими чинниками: збільшення часу і "вартості" розробки рішення, консерватизм та інерційність, блокування індивідуального внеску в управлінське рішення, вирішення глобальних проблем подолання кризи тощо. Навіть за ефективного мотиваційного механізму, що діє на підприємстві, керівництво вітчизняних організацій фрагментарно (переважно ситуаційно) приді-

ляє увагу творчому розвитку своїх працівників. Винятком є ті підприємства, особливість діяльності яких пов'язана безпосередньо з творчістю.

Вирішення питань управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств є основним завданням креативного менеджменту, що дедалі частіше розвивається в Україні останніми роками. Наукові праці та дослідження у цьому напрямі здійснювали переважно зарубіжні науковці та практики: Дж.Роу Алан, Едуард де Боно, Майкл Мікалко та ін. Простір вітчизняних досліджень креативного менеджменту, зокрема проблеми управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств, залишається мало заповненим.

Мета дослідження. Визначення передумов ефективного управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств. Систематизація класифікації типів творчого мислення та визначення шляхів його активізації. Обґрунтування дієвості підходу "активізація латерального мислення". Визначення сучасних методів та інструментів дієвої мотивації творчого розвитку працівників на вітчизняних підприємствах.

Основний матеріал дослідження. Ступінь свободи персоналу пропорційний до ієрархічності та жорсткості системи управління, а мотивація до креативності* – пропорційна до ступеня свободи, довіри і реального кола повноважень особи. Для усунення багатьох гальмівних феноменів, керівник повинен спрямувати процес мислення на рішення, яке можна оперативно і результативно впровадити. Рішення реалізують виконавці, тому вони повинні нести "мотиваційний заряд" [3, с. 150]. бути зрозумілими, обґрунтованими, відповідати цілям як виконавців, так і керівників.

Першою передумовою ефективного донесення "мотиваційного заряду" до виконавців, на нашу думку, повинно бути розуміння та врахування керівництвом підприємства типу мислення працівників. Ми систематизували загальну класифікацію типів мислення працівників, при цьому за класифікаційну ознаку взято техніку його формування. Отже, можемо виділити такі типи мислення, як: креативне, системне, стратегічне, трансформаційне, конвергентне і дивергентне, асимілятивне, акомодативне. Пояснити менш популярні типи: *конвергентне мислення* – це мислення, при якому всі зусилля зосереджують на пошуку єдиного правильного рішення; *дивергентне мислення* – це "в'ялоподібний" пошук рішення за всіма можливими напрямками, з метою розглянути якомога більше варіантів, які приводять до оригінальних рішень; *асимілятивне мислення* – це здатність людини сприймати чужу думку, погляди, цінності через бажання стати своїм серед своїх; *акомодативне мислення* – це мислення, при якому відбувається узгодження суперечливих думок, питань, тобто зменшення розбіжностей і знаходження консенсусу.

* Креативність є, з одного боку, природною властивістю людини, а з іншого, це – найвища форма активності особистості, що втілюється у продуктах творчості (Едуард де Боно) [2]. Креативність відображає креативне мислення людини. Воно відрізняється від «звичайного» тим, що концентрується на прагненні досягнути чогось нового чи унікального (Алан Дж. Роу) [1].

На базовій основі загальних типів мислення доцільним є виділення основних стилів креативного (творчого) мислення.

1. *Інтуїтивний тип мислення.* Цей стиль описує спритні особистості та є типовим для менеджерів, акторів і політиків. Інтуїтивний стиль креативного мислення надає особливого значення досягненням, важкій роботі й здатності швидко знаходити правильні відповіді, він зосереджується на результатах, використанні логіки і попереднього досвіду.
2. *Новаторський тип мислення.* Стиль описує допитливі особистості та є типовим для вчених, інженерів і винахідників. Новаторському стилю притаманні точність, експериментування й докладний аналіз; завдяки йому легко долають труднощі.
3. *Образний тип мислення.* Стиль описує проникливі особистості та є типовим для артистів, музикантів, письменників і лідерів. Образний стиль підходить для визначення потенційних перспектив; характеризується готовністю до ризику, незважаючи на традиції. До того ж образний стиль є неупередженим і часто схильний до гумору під час висловлення ідей.
4. *Надихаючий тип мислення.* Цей стиль описує мрійливі особистості та є типовим для педагогів, лідерів і письменників. Надихаючий стиль має позитивну, орієнтовану на подолання соціальних нестатків, дію і характеризується готовністю до самопожертви з метою досягнення цілей. Цей стиль пов'язаний із змінами, що допомагають іншим.

Незнайомим для більшості керівників вітчизняних підприємств є підхід "активізація латерального мислення". Едуард де Боно для позначення нестандартного креативного мислення у 1967 р. запровадив власний термін "*латеральне мислення*" [2]. Сьогодні цей термін офіційно визнано та зафіксовано у словниках і енциклопедіях (Оксфордський словник англійської мови).

Завдяки латеральному мисленню людина здатна висувати конкретні нові пропозиції, нетрадиційні погляди на речі та події. Творчий підхід потрібен завжди там, де ніщо інше не приносить дієвих результатів! Він містить у собі виклик консервативному, звичному, підштовхує до ризику. Щоби володіти латеральним мисленням, необхідно: по-перше, бути оптимістом; по-друге, бути здатним змінювати моделі поведінки та стереотипи мислення, набуті впродовж життя. Його можна протиставити логічному мисленню та порівняти із почуттям гумору. Принцип дії латерального мислення ґрунтується на асиметричності сприйняття проблеми. Іншими словами, людина відходить від протореної стежини, свідомо руйнує єдину схему на частини і тоді виникають ідеї.

Для реалізації латерального мислення Е. де Боно впровадив концепцію "по", що означає розглядати об'єкт по інший бік звичних суджень. Завдяки цьому прийому можна перейти на новітню схему сприйняття світу. Скажімо, абсурдна ідея про квадратні колеса автомобіля, квадратну форму гамбургера тощо. Інший аналогічний прийом – це погляд шкереберть: "нехай продавці оплачують покупки відвідувачів"; "працівники самі повинні займатися власним просуванням кар'єрними щаблями". Однак спонукальні ідеї не обов'язково повинні бути абсурдними чи протиставлятися здоровому глуздові. Третій прийом активізації латерального мислення – це використовувати

випадкові підказки, наприклад: прочитавши перше-ліпше слово у будь-якій книзі та пов'язати його з проблемою, що розглядають. Наприклад, потрібно вдосконалити телевизор і поєднати з випадковим словом "сир". Спадає на думку, що непогано зробити екран із багатьма "дірками", тобто можливість переглядати одночасно декілька програм, що сьогодні передбачили компанії-виробники телевизорів. Отож, випадкове слово здатне запропонувати нову позицію, з якої можна згенерувати ідею, що навряд чи можна досягнути за допомогою звичайного способу мислення. Латеральна думка спрямована на пошук нових поглядів.

Таким чином, визначення та подальше врахування загальних типів мислення і стилів креативного мислення своєї підлеглих керівництвом підприємства, а також використання прийомів активізації латерального мислення є передумовами ефективного управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств. Проблеми мотивації і стимулювання ефективної діяльності працівників потребують творчого підходу від керівника, що полягає у розумному поєднанні матеріальних і моральних стимулів (рис.). Трудність полягає в тому, щоб під час вибору стимулів врахувати індивідуальні риси людей, їхню спрямованість, разом з проблемами формування корпоративної культури і зміцнення морального клімату в колективі.

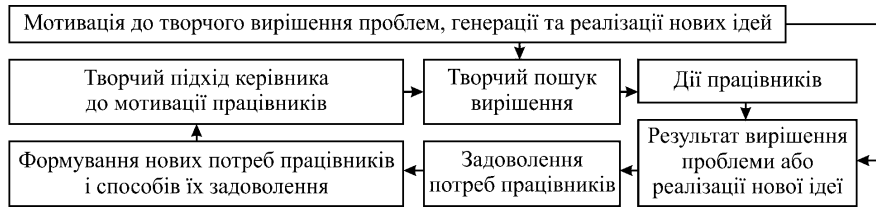


Рис. Схема управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств

Для спонукання персоналу, менеджеру потрібно зробити так, щоби задовольнити їхні потреби у самореалізації, що приведе до синергетичного творчого ефекту, який "працюватиме" на організацію і її престиж. Проблема мотивації стикається з дилемою поєднання старанності й творчості персоналу. Старанність і завзятість співробітників необхідні для неухильного виконання прийнятих завдань (планів, стратегій), а творчість – для пошуку найефективніших прийомів роботи. Одна особа рідко "поєднує" виконавські й творчі здібності, тому завдання менеджера – знайти розумне співвідношення між "вільними художниками", що не підкорюються дисципліні та "робочими конячками", що сумлінно тягнуть віз рутинної роботи.

Важливим завданням менеджера є вміння ставитися із розумінням до амбітних творців і навчання інших працівників робити так само. Досвід свідчить, що це завдання вирішуване, а нагородою за "терпіння" є інновації у сфері менеджменту. Одночасно менеджер зобов'язаний піклуватися про те, щоби виконавці не починали раптом "творити" там, де потрібно просто працювати і чітко виконувати інструкції.

З метою заохочення творчості на підприємстві можна застосовувати такі методи, як розвиток демократії і розширення повноважень кваліфікова-

ного персоналу для прийняття рішень, раціоналізація організації праці та впровадження гнучких режимів роботи, організування конкурсів раціоналізаторів і новаторів; створення інтерактивного навчального середовища, у якому працівники можуть передавати знання, досвід, і керівництво створило сприятливі умови для набуття та засвоєння нових знань; підтримання відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.

Необхідно намагатися ускладнювати доручення. Відчуття новизни "заводить" працівника, тому психологічним засобом впливу є метод, що називається "виклик". Спроектована відповідно до цих закономірностей робота забезпечує внутрішнє задоволення. Це – дуже потужний мотиваційний чинник, тому що стимулює якісне виконання роботи, а за законом підвищення потреб, стимулює до виконання більш складної роботи. Складність, цінність, незалежність і необхідність – ось найважливіші чинники мотивації творчості. Робота, що відповідає їм, забезпечує високу якість виконання завдання, надає почуття задоволення. Вона створює відчуття особистого внеску в діяльність підприємства. Тільки така робота дає можливість людині задовольнити соціальні потреби і в самовираженні.

Керівнику необхідно усвідомлювати, що творчі прояви можливі тоді, коли не заборонено таку рису креативної особистості, як сміливість висловлення. Нерідко сам автор відкидає цікаві ідеї через побоювання бути несприйнятим, незрозумілим через тиск авторитетів, авторитетних думок (керівника, загальної наукової думки). Мотиватором до оригінальних новацій є також евристичність мислення, тобто відкритість, схильність до узагальнень, конструктивність, швидке висування ідей, продукування задуму. У табл. наведено основні компоненти творчої особистості, які обов'язково потрібно розвивати протягом трудового життя людини.

Табл. Компоненти творчої особистості

Спосіб мислення	Фактори	Опис
Креативний	оперативність	<ul style="list-style-type: none"> різноманітність виникнення ідей, асоціацій, зв'язків; здатність швидко орієнтуватися у змінених і нових умовах, використовуючи знання, які приводять до раціональнішої та продуктивнішої роботи, застосовуючи їх та адаптуючи до наявних умов.
	гнучкість	<ul style="list-style-type: none"> швидкий перехід від одного поняття (способу роботи) до іншого; здатність відмовлятися від неефективних застарілих шляхів розв'язування; здатність швидко переорієнтуватися уваги.
	оригінальність	<ul style="list-style-type: none"> незвичність підходів до вирішування завдань; нешаблонність мислення, відхилення від прийнятих стандартів; уміння позбутися від стереотипів.
	інтегративність	<ul style="list-style-type: none"> поєднання різних асоціативних зв'язків; здатність пов'язувати поняття з різних (іноді досить віддалених) сфер та оперативно користуватися ними.
	уява, фантазія	<ul style="list-style-type: none"> здатність створювати в уяві конструкції з відомих об'єктів, видозмінені чи нові об'єкти.

Дивергентний	широта	<ul style="list-style-type: none"> поширення інтелектуальних можливостей з певної теми на іншу сферу питань; готовність сприйняти ідеї інших, навіть якщо вони і не збігаються із власним баченням.
	продуктивність	<ul style="list-style-type: none"> вироблення різних ідей в одному напрямі.
	узагальненість	<ul style="list-style-type: none"> здатність самостійно переходити від часткових випадків до загальної схеми або висновків.
	варіативність	<ul style="list-style-type: none"> уміння працювати у нових і змінених умовах, здатність розглядати об'єкт різнопланово, змінюючи його якісні та кількісні властивості.
Евристичний	інтуїтивність	<ul style="list-style-type: none"> здатність до інтуїтивного мислення в процесі розв'язування; здатність осягати істину без доведень шляхом минулого недостатньо усвідомленого досвіду; здатність "побачити" розв'язок, навіть якщо теоретичне підґрунтя ще невідомо.
	індивідуальність	<ul style="list-style-type: none"> особистісний стиль мислення і діяльності у послідовності етапів розв'язування; незаалгоритмізованість у методах, тактиці, стратегії.
	структурованість	<ul style="list-style-type: none"> розв'язування за допомогою виокремлення основних етапів і ключових моментів із необхідним обґрунтуванням і поясненням.
	прогнозованість	<ul style="list-style-type: none"> здатність прогнозувати можливі результати діяльності на її початку.
Ефективний	швидкість	<ul style="list-style-type: none"> вирішування завдання без втрати якості.
	конвергентність	<ul style="list-style-type: none"> знаходження єдиної правильної композиції елементів семіотичного простору, що відносять до відповідної проблеми [8]; синтез з елементами критичного мислення (щодо відбору найбільш ефективних сполучень) без гальмування творчого мислення у процесі визначення тактики вирішування творчих завдань.
	уважність	<ul style="list-style-type: none"> знаходження "побічних" продуктів процесу розв'язування, які можуть виявитися не менш важливими, ніж основний продукт.
	саморозвиток	<ul style="list-style-type: none"> здатність до інтелектуального самозбагачення; здатність накопичувати для наступного використання прийоми, методи, які були вироблені в процесі вирішування конкретного завдання.
Творчоактивний	ініціативність	<ul style="list-style-type: none"> зацікавленість, бажання працювати, пізнавати, створювати нове; здатність передавати іншим власне натхнення.
	самоорганізація	<ul style="list-style-type: none"> високий рівень розвитку рефлексії; розвинені навички самопланування, самоконтролю, саморегуляції; самоменеджмент.
	самотивація	<ul style="list-style-type: none"> здатність до виконання творчої діяльності; самостійна протидія ускладненням.
	мобілізація власних творчих можливостей	<ul style="list-style-type: none"> здатність до стійкого збереження оптимальних робочих параметрів; спроможність приводити до активного стану власні творчі здібності; використання наявного досвіду роботи над творчими завданнями.

Отже, поєднання наукового підходу і мистецтва у підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоби кожен підхід був до речним. Виконання управлінських завдань неможливе без урахування людсь-

кого чинника, тому без мистецтва, без розробки і застосування мотиваційних засобів творчого розвитку не обійтися для організації роботи і досягнення поставленої мети.

Висновки та перспективи подальших досліджень:

- Важливими передумовами ефективного управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств є визначення та подальше врахування загальних типів мислення і стилів креативного мислення своєї підлеглих керівництвом підприємства, а також використання прийомів активізації латерального мислення.
- В процесі управління мотивацією творчого розвитку працівників підприємств доцільно використовувати такі методи, як розвиток демократії і розширення повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень, раціоналізація організації праці та впровадження гнучких режимів роботи, організування конкурсів раціоналізаторів і новаторів; створення інтерактивного навчального середовища; підтримання відповідного соціально-психологічного клімату в колективі.
- Актуальністю творчого розвитку працівників, крім виробничих факторів (необхідністю підвищення продуктивності праці, ефективності трудового колективу підприємства тощо), також обумовлена потребою "розкріпачення" особистості у колективі, адже не секрет, що виховання у школі та сім'ї переважно спрямоване на пригнічення неординарності, оригінальності. Методи креативного менеджменту покликані подолати стереотипи мислення.

Література

- Алан Дж.Роу. Креативное мышление / Дж.Роу Алан. – М. : Изд-во НТ Пресс, 2007. – 176 с.
- Эдуард де Боно. Генератор креативных идей / Эдуард де Боно. – СПб. : Изд-во "Питер", 2008. – 192 с.
- Ревская Н.Е. Психология менеджмента : консп. лекцій / Н.Е. Ревская. – СПб. : Изд-во "Альфа", 2010. – 240 с.
- Свидрук І.І. Креативний менеджмент : навч. посібн. / І.І. Свидрук. – К. : Вид-во ЦУЛ, 2012. – 224 с.
- [Електронний ресурс]. – Доступний з <http://www.innovations.com.ua>.

Свидрук І.І. Управление мотивацией творческого развития работников предприятий

Обоснована необходимость активизации управления мотивацией творческого развития работников предприятий. Систематизирована классификация основных типов мышления и основных стилей творческого мышления. Предложено решение проблемы мотивации творческого развития работников.

Ключевые слова: мотивация, управление, креативный менеджмент, творческое развитие, типы мышления, латеральное мышление, стили творческого мышления.

Svidruk I.I. Management motivation of creative development of workers of enterprises

Grounded necessity of activation of management motivation of creative development of workers of enterprises. Classification of basic types of thought and basic styles of creative thought is systematized. Solution of problem of motivation of creative development of workers is offered.

Keywords: motivation, management, creative management, creative development, types of thought, laterashion thought, styles of creative thought.