

DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2020-38-7

УДК 005.2:331.101.3

**Свидрук І.І.**

доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту  
Львівського торговельно-економічного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7078-1557>  
E-mail: irena\_svidruk@ukr.net

## НОВІТНІ УПРАВЛІНСЬКІ ПІДХОДИ ДО КРЕАТИВНОЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІВНИКІВ

Статтю присвячено обґрунтуванню необхідності постійно поновлюваного заохочення персоналу та трансформації управлінських підходів до креативної мотивації. Визначено небезпечні наслідки феномена Р. Шпренгера «будь-яке мотивування руйнує мотивацію» для креативного розвитку організації. Доведено, що грошова мотивація також не є ефективним інструментом стимулювання креативного розвитку персоналу. Проведено аналіз результатів комплексного моніторингу планованих змін у практиці винагород вітчизняних підприємств (заробітні плати, програми надання премій і пільг) в галузі управління розвитком персоналу. Визначено основні фактори, що впливають на ухвалення мотиваційних рішень. Обґрунтовано ефект витіснення екстернальним мотивуванням інтернальної мотивації: інтерес до винагороди витісняє інтерес до творчої праці як такої. Описано роль нейромедіаторів. Визначено новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників та їх передумови.

**Ключові слова:** мотивування, управлінський підхід, креативний розвиток, творча праця, моніторинг, інструменти.

### Свидрук И.И. НОВЕЙШИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К КРЕАТИВНОЙ МОТИВАЦИИ РАБОТНИКОВ

Статья посвящена обоснованию необходимости постоянно обновляемого поощрения персонала и трансформации управленческих подходов к креативной мотивации. Определены опасные последствия феномена Г. Шпренгера «любое мотивирование разрушает мотивацию» для креативного развития организации. Доказано, что денежная мотивация также не является эффективным инструментом стимулирования креативного развития персонала. Проведен анализ результатов комплексного мониторинга планируемых изменений в практике вознаграждений отечественных предприятий (зарботные платы, программы предоставления премий и льгот) в области управления развитием персонала. Определены основные факторы, влияющие на принятие мотивационных решений. Обоснован эффект вытеснения экстернальным мотивированием инфернальной мотивации: интерес к вознаграждению вытесняет интерес к творческому труду как таковому. Описана роль нейромедиаторов. Определены новые управленческие подходы к креативной мотивации работников и их предпосылки.

**Ключевые слова:** мотивация, управленческий подход, креативное развитие, творческая работа, мониторинг, инструменты.

### Svydruk Irena. THE LATEST MANAGEMENT APPROACHES TO THE CREATIVE MOTIVATION OF EMPLOYEES

The article is devoted to substantiating the need for constantly updated encouragement of staff and the transformation of managerial approaches to creative motivation. The dangerous consequences of R. Sprenger's phenomenon "any motivation destroys motivation" for the creative development of the organization are determined. It is substantiated that when the motivation increases, the employee's own stimulating energy and the potential of innovative activity remain undiscovered. This causes such negative consequences as frustration, aggressive boredom, constantly growing claims and the transition of energy into a conflict of seeking new portions of material incentives. It is proved that monetary motivation is also not an effective tool to stimulate creative staff development. The results of complex monitoring of planned changes in the practice of remuneration of domestic enterprises (salaries, bonuses and benefits programs) in the field of personnel development management are analyzed. The main factors influencing the decision-making of motivational decisions are determined. It is noted that almost half of domestic managers consider the achievement of high personal results by employees to be an important factor in increasing wages. Mechanical systems of motivation, which directly depend on the quantitative results of work, often target employees to achieve short-term success, ignoring the long-term prospects for development. The effect of displacement by infernal motivation of infernal motivation is substantiated: interest in reward displaces interest in creative work as such. It is determined that material incentives can attract new sufficiently qualified employees to the enterprise, but it is unable to motivate most of them to a long-term desire for self-improvement, development and achievement of creative results. The role of neurotransmitters is described. Each of the neurotransmitters is responsible for certain aspects of human motivation, and is a biologically active chemical through which nerve cells exchange electrical impulses. The psychological danger for the leader is the use of established intangible methods of stimulating creativity. The latest managerial approaches to the creative motivation of employees should, therefore, reconcile the nonlinear combination of different areas of tangible and intangible incentives, which even seem contradictory to each other.

**Keywords:** motivation, managerial approach, creative development, creative work, monitoring, tools.

**Постановка проблеми.** Однією із суттєвіших проблем психологічних управлінських підходів до креативної мотивації працівників є усвідомлення необхідності постійно поновлюваного матеріального заохочення персоналу. Винагорода, отримана й чесно надана як заслужена премія, з часом перетворюється на постійний дохід, очікування працівником знову й знову отримати її за аналогічні досягнення [6]. Водночас працівники, які з різних причин не отримали аналогічної матеріальної винагороди, сприймають систему стимулювання як несправедливу, що актуалізує необхідність трансформації управлінських підходів до креативної мотивації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Наукові аспекти управлінських підходів до креативної мотивації відображено в працях таких прогресивних вітчизняних учених, як Н.П. Базалійська та В.В. Міщук

[1], Ю.О. Нікітін, В.Г. Рукас-Пасічнюк [3], І.В. Шостак [7]. Основний акцент цими науковцями зроблено на необхідності формування системи взаємозв'язків між цілями підприємств та цілями працівників, між розмірами винагороди працівникам підприємств та результативністю й продуктивністю їхньої праці.

І.В. Гонтарева та Ю.Д. Шеянова [2], Т.О. Резнікова, О.І. Бардадим [4] обґрунтовують важливість мотиваційної чутливості як суб'єктів, так і об'єктів управління в умовах застосування організаційних інновацій та новаторських прийомів стимулювання трудового колективу підприємств.

Особливості сучасних підходів мотивації працівників підприємств у межах креативного менеджменту та закономірності креативного управління інтелектуальним капіталом виокремлені автором у джерела [5; 6].

**Метою статті** є визначення завдань та необхідних інструментів зміни управлінських підходів до креативної мотивації працівників.

**Виклад матеріалу дослідження та його основні результати.** Відомий у біології принцип «подвійної квантифікації» пояснює роль матеріального заохочення з огляду на відношення двох змінних, а саме «сили імпульсу» (мотивація) й «сили подразника» (мотивування). За відповідного ступеня подразнення необхідний незначний власний стимул, щоби викликати відповідну реакцію: чим більше сила подразника, тим менше вимагається сила імпульсу. Оскільки гострота подразників, як відомо, швидко притупляється, їх необхідно все більше, що приводить до певної інфляції подразнень. Відповідно, зменшується сила власних імпульсів, а засоби починають саботувати власні цілі. Це явище Р. Шпренгер назвав «сізіфовою дилемою мотивування», стверджуючи, що «будь-яке мотивування руйнує мотивацію» [8]. Основна небезпека такого феномена для креативного розвитку організації полягає в тому, що за посилення мотивування власна стимулююча енергія працівника та потенціал інноваційної активності залишаються нерозкритими. Це викликає такі негативні наслідки, як фрустрація, агресивна нудьга, постійно зростаючі претензії та перехід енергії в конфлікт домагання нових порцій матеріального заохочення.

Водночас грошова мотивація також не є ефективним інструментом стимулювання креативного розвитку персоналу. Практика свідчить про те, що позитивний мотивуючий ефект підвищення заробітної плати проявляється лише перші 48 годин [4]. Гроші все більше виявляються недостатньою умовою для того, щоби надовго компенсувати дефіцит сенсу, недолік свободи й демотивують культуру підприємства.

За останні роки компанією “Ferrу Korn HayGroup” проведено комплексний моніторинг поточної ситуації вітчизняного бізнесу, що включав дослідження планованих змін в практиці винагород (заробітні плати, програми надання премій і пільг) в галузі управління розвитком персоналу. В дослідженні взяли участь 277 підприємств різних секторів національної економіки, з яких 66,1% є мультинаціональними, 33,9% – локальними. Керівники більшості організації (64,3%) засвідчили, що отримані фінансові результати є наближеними до запланованих, а у 20% компаній вони перевищили заплановані показники. У цей період фактично провели підвищення заробітних плат задіяному персоналу 46,1% компаній (в середньому на 14,1% по медіані ринку) [9]. Основні фактори, що вплинули на ухвалення таких рішень, представлені на рис. 1. Як бачимо, майже половина вітчизняних менеджерів досягнення працівниками високих особистих результатів вважає вагомим фактором збільшення оплати праці. Під час оцінювання персоналу компанії найчастіше використовують такі HR-інструменти, як професійні тести, інтерв'ю та особистісні тести.

Велика увага приділяється оцінюванню емоційного інтелекту вищого керівництва й менеджерів компанії, оскільки ефективність управління бізнесом, креативними процесами та розвитком персоналу

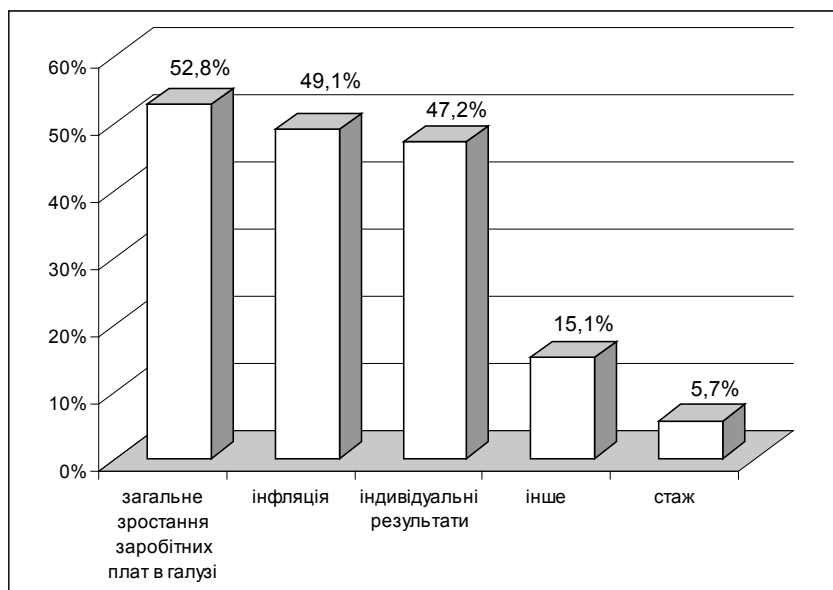
залежить від вміння й навичок менеджера управляти, усвідомлюючи як власні мотиви й емоції, так і фактори соціальної чуйності (емпатія та розуміння взаємовідносин). Також варто відзначити, що керівники все більше уваги приділяли стилям керівництва менеджерів і клімату, який вони створюють завдяки цим стилям всередині своєї команди.

Основними викликами менеджери вважають утримання наявних позицій на ринку, розширення наявного бізнесу та товарну експансію на нові ринки. Понад 76% керівників організацій планують підвищення заробітних плат (у середньому на 13,6%). Зазначимо, що у 46,2% випадків збільшення оплати праці не є інструментом додаткового мотивування розвитку працівників, оскільки підвищення передбачено для всього персоналу незалежно від умов досягнення певних результатів. Лише 23,1% керівників розробляють плани управління персоналом, що робить залежним підвищення оплати праці від конкретних здобутків ключових працівників.

Запровадження системи бонусів в управлінські підходи до креативної мотивації працівників як короткострокового заохочення зазвичай свідчить про бажання менеджерів механічно управляти мотивацією працівників.

За інтегральними результатами дослідження компанії “Ferrу Korn HayGroup” [9] у поточному році бонуси за підсумками попереднього фінансового року виплачувались у 86,2% компаній (на 16% більше, ніж планувалося). За підсумками поточного року виплатити бонуси планували 80% компаній, зокрема 55,9% управлінців вважають, що бонуси мають розподілятися пропорційно між усім персоналом, решта керівників вважає за доцільне диференціювати комерційні та некомерційні посади.

Використання бонусів ґрунтується (часом неусвідомлено, за наявною управлінською традицією) на припущенні про те, що працівник неповністю використовує свої здібності й можливості під час звичайного виконання роботи, а це призводить до виникнення мотиваційного пробілу між фактичним і можливим обсягом праці. Таким чином, система бонусного стимулювання стає кардинальною помилкою управління креативним розвитком, руйнуючи відповідальність



**Рис. 1. Розподіл факторів, що впливають на прийняття управлінських рішень, пов'язаних з мотивуванням персоналу**

Таблиця 1

## Зміни в HR-бюджет, заплановані вітчизняними компаніями

Показник	Скорочення бюджету, %	Збільшення бюджету, %	Без змін, %
Загальний бюджет на управління персоналом	1,7	43,1	55,2
Заробітні плати	0,9	72,4	26,7
Витрати на пільги й компенсації	0,9	31,9	67,2
Виплати за програмами короткострокового заохочення (бонуси)	0,0	20,7	79,3
Виплати за програмами довгострокового заохочення (акції, опціони)	0,9	1,7	97,4
Витрати на навчання й розвиток	1,7	34,5	63,8
Витрати на рекрутинг	0,9	18,1	81,0

Джерело: побудовано за джерелом [9]

працівника за досягнення обумовлених результатів. Системи бонусів не враховують складне переплетення факторів ринку, кон'юнктури, ціни, продукції, конкуренції, управління, а зводяться лише до готовності працівника до виконання роботи [8].

Механічні системи мотивування, які безпосередньо залежать від кількісних результатів праці, часто націлюють працівників на досягнення короткострокового успіху, ігноруючи довгострокові перспективи розвитку. Проявляється ефект витіснення екстернальним мотивуванням інтернальної мотивації: інтерес до винагороди витісняє інтерес до творчої праці як такої.

Найчастіше компенсаційний пакет для творчих працівників вітчизняних інноваційних організацій до 2018 р. складався з таких пільг, як надання автомобіля, оплата харчування та мобільного зв'язку, заняття спортом, витрати, пов'язані з поїздками персоналу, представницькі витрати, гнучкий графік роботи. З 2018 р. внести зміни в систему надання пільг планували 22,4% вітчизняних компаній, а збільшити наповнюваність компенсаційного пакета – 42,3%. Важливими програмами, які можуть вважатися потужним інструментом мотивування, є забезпечення пенсійних програм, навчань/тренінгів. Внести пільгу добровільного медичного страхування з 2018 р. планували 15,4% компаній [9].

Зміни управлінських підходів до креативної мотивації працівників в наступному році, згідно з проведеним опитуванням, плануються за пріоритетними напрямками, такими як моніторинг ринку праці і заробітних плат, навчання персоналу, рекрутинг, дослідження залучення персоналу, професійні тренінги, оцінка персоналу. Водночас змін у бюджеті на управління розвитком персоналу не планувала більша частина вітчизняних підприємств (табл. 1).

Внести зміни до фонду оплати праці планували 69% компаній, з них 3/4 підприємств передбачали його збільшення. Скорочувати фонд оплати праці було передбачено за рахунок оптимізації чисельності персоналу, а також перегляду непрофільних бізнес-напрямів. Водночас його збільшення має відбуватися за рахунок зростання прибутку, розширення штату та підвищення заробітних плат.

Матеріальне стимулювання здатне залучити до підприємства нових досить кваліфікованих працівників, але виявляється неспроможним мотивувати їх більшість до тривалого прагнення самовдосконалення, розвитку й досягнення креативних результатів. Так, у 2018 р. серед досліджених організацій штат співробітників було збільшено у 48,3% компаній (у середньому на 21,1%) [9]. Дані щодо різних видів плинності персоналу відображені в табл. 2.

Таблиця 2

## Медіана плинність персоналу

Вид плинності персоналу	Загальна, %	Добровільна, %
Фактична	20,8	15,3
Планована	10,0	9,8

Джерело: побудовано за джерелом [9]

Задоволення від роботи, різноманітна діяльність, що вимагає самовіддачі, самостійне планування цілей, освіти й підвищення кваліфікації, а також участь в управлінні виявляються значно важливішими, ніж приваблива заробітна плата й бонуси у вигляді премії [4].

Система звичайної заробітної плати є більш інертною в цьому аспекті, що визначає її суттєву перевагу в управлінні інноваціями, адже працівник може набагато інтенсивніше фокусувати свою енергію на креативності. Оскільки його діяльність не пов'язана з винагородою безпосередньо, ставлення до матеріальної винагороди не містить елементів стимулюючого чи штрафного характеру.

Психологічну безпеку для керівника становить також застосування усталених нематеріальних методів стимулювання креативності. Так, похвала працівника, привселюдна висока оцінка його інноваційних здобутків є, звичайно, одними з найпоширеніших методів нематеріального мотивування креативної діяльності. Якщо така діяльність сприймається тільки як щось само собою зрозуміле або навіть піддається критиці, працівник втрачає бажання до вдосконалення, тому в теорії менеджменту останніми роками похвала як сукупність прийомів управління користувалась популярністю.

Водночас, як засвідчує досвід багатьох керівників, часто це прямо провокує прями матеріальні очікування з боку персоналу. Формальне маніпулювання повсякденною похвалою швидко перетворює бажаний ефект на протилежність. Виявляється дилема похвали: якщо начальник ніколи не хвалить, співробітники скаржаться; якщо хвалить занадто часто, похвалу не сприймають всерйоз.

Однак насправді похвала не є цінним інструментом заохочення до креативності. Завжди уважний і прискіпливий до деталей власної праці, занурений у своє завдання працівник діє з натхненням та впевненістю незалежно від можливості схвалення й лише тоді стає справжньою опорою креативного розвитку організації [8].

Новітні управлінські підходи до креативної мотивації працівників мають взаємоузгоджувати нелінійну комбінацію різних напрямів матеріального й нематеріального стимулювання, які навіть виглядають суперечливими щодо один одного.



Управління креативністю в сучасних економічних системах епохи інформаційного суспільства все частіше спирається на постулат культури підприємства як угоди між організацією та працівниками. Для адекватної відповіді на виклики майбутнього необхідні наполегливі та з усвідомленням власної відповідальності працівники, які беруть участь у спільній роботі, а в рамках спільних домовленостей та правил самі висувають вимоги до себе, самі розвиваються, самі обмежують себе [4–6]. Саме на заохоченні до співпраці таких працівників креативний менеджер має ґрунтувати багатовимірну систему мотивації. Креативність завжди мотивується зсередини, адже вона завжди ґрунтується на цікавості й радості від справи. Зовнішня винагорода руйнує креативність, змушує людину віддавати перевагу простим і швидко оцінюваним потребам. При цьому люди схильні все менше брати на себе ризики, не шукати нові можливості, не супроводжувати комплексні й тривалі процеси. Креативність виникає із задоволення від навчання й розквітає тільки в культурі довіри, до якої ставляться дійсно серйозно.

Завдання менеджерів полягає в тому, щоби не тільки вирішувати актуальні проблеми, але й уявляти собі нові, кращі обставини, передбачати або створювати шанси й теми. Більша частина «компетенцій майбутнього» є когнітивною, що ставить перед креативним менеджером низку викликів з опанування специфіки мислення, застосування на практиці особливих навичок.

Вивчення психологічних особливостей творчої діяльності на перетині дисциплін менеджменту, психології, педагогіки та біології привело до дослідження ролі нейромедіаторів, тобто біологічно активних хімічних речовин (серотонін, окситоцин, дофамін тощо), за допомогою яких нервові клітини обмінюються електричними імпульсами. Кожен з нейромедіаторів відповідає за певні аспекти мотивації людини, тоді як раніше подібні ефекти (визнання, причетність, залучення) пояснювалися тільки на емпіричному рівні. Звичайно, сьогодні не стоїть питання практичних кроків щодо підвищення рівня нейромедіаторів у крові працівника, але вже сьогодні за допомогою сучасних технологій можна спостерігати за творчими процесами, що відбуваються в мозку. Це спонукає керівників переглянути традиційні погляди на роль емоцій у мисленні людини та усунути протиріччя між аналітичним і емоційним видами інтелекту.

**Висновки.** Абсолютна більшість людей володіє творчою енергією, яка шукає можливості розкритися, високий потенціал активності, який можна розуміти як здатність і принципову готовність працювати. Керівники мають сприймати співробітників як партнерів і досягати з ними консенсусу та угод, що не поляризують, а інтегрують, не виключають, а включають.

Керівники повинні постійно усвідомлювати власну поведінку щодо очікування та її вплив на працівників, відмовитися від демотивуючих заходів і допустити активність та вимогливість персоналу до себе. Особисте креативне зростання відбувається тільки тоді, коли працівник переступає власноруч встановлені межі безпеки та йде на ризик, що є необхідною передумовою успіху.

Отже, трансформація управлінських підходів до креативної мотивації працівників перш за все має полягати у взаємоузгодженні нелінійної комбінації різних напрямів матеріального й нематеріального стимулювання, які навіть виглядають суперечливими щодо один одного.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Базалійська Н.П., Мішук В.В. Сутнісні підходи формування системи мотивації трудової поведінки працівників на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 9. С. 232–236.
2. Гондарева І.В., Шейанова Ю.Д. Застосування організаційних інновацій як основи побудови механізму формування організаційного капіталу суб'єктів підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2018. № 3(2). С. 94–97.
3. Нікітін Ю.О., Рукас-Пасічнюк В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246.
4. Резнікова Т.О., Бардадим О.І. Аналіз мотиваційної чутливості новаторського персоналу підприємства. *Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту*: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Донецьк, 23 жовтня 2009 р.). Донецьк: ДДУУ, 2009. С. 424–427.
5. Свидрук І.І. Роль інтелектуального капіталу в постіндустріальному суспільстві. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2017. Вип. 26. Ч. 1. С. 103–106.
6. Свидрук І.І. Управління мотивацією творчого розвитку працівників. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2012. Вип. 22. № 5. С. 395–401.
7. Шостак І.В. Грейдування як сучасна система стимулювання праці різних категорій персоналу підприємства торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2015. № 4. С. 315–320.
8. Sprenger R.K. Motivation. *Wörterbuch der Mikropolitik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften. 1998. P. 181–184.
9. Ferry Korn HayGroup. Emotional and social intelligence for effective leadership. URL: <http://www.haygroup.com/leadershipandtalentdemand> (дата звернення 17.04.2020).

#### REFERENCES:

1. Bazalijska N.P., Mishuk V.V. (2016). Suttisni pidkholdy formuvannya systemy motyvatsii trudovoi povedinky pracivnykiv na pidprijemstvi [Essential approaches to the formation of a system of motivation of workers' behavior in the enterprise]. *Global and national economic problems Mykolaiv National University after V.O. Sukhomlynsky*, no. 9, pp. 232–236.
2. Hontareva I.V., & Sheianova Yu.D. (2018). Zastosuvannya orhanizatsiinykh innovatsii yak osnovy pobudovy mekhanizmu formuvannya orhanizatsiinoho kapitalu subiektiv pidpriemnytstva [Application of organizational innovations as a basis for building the mechanism of organizational capital formation of business entities]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu [Bulletin of Khmelnytskyi National University]*, no. 3(2), pp. 94–97.
3. Nikitin Yu.O., Rukas-Pasichnyuk V.H. (2014). Suchasni modeli ta mekhanizmy motyvatsii personalu ukrainskykh pidpriemstv [Modern models and mechanisms of staff motivation in Ukrainian enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 238–246.
4. Reznikova T.O., Bardadym O.I. (2009). Analiz motyvatsiinoi chutlyvosti novatorskoho personalu pidpriemstva [Analysis of motivational sensitivity of innovative staff of the enterprise]. *Proceedings of the IV Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii "Sotsialno-humanitarni problemy menedzhmentu" (Donetsk, Ukraine, October 23, 2009)*. Donetsk: DDUU, pp. 424–427.
5. Svydruk I.I. (2017). Rol intelektualnoho kapitalu v postindustrialnomu suspilstvi [The role of intellectual capital in a post-industrial society]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, no. 26(1), pp. 103–106.
6. Svydruk I.I. (2012). Upravlinnia motyvatsiieiu tvorchoho rozvytku pracivnykiv [Managing motivation of creative development of employees]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy*, vol. 22, no. 5, pp. 395–401.
7. Shostak I.V. (2015). Ghrejduvannya jak suchasna systema stymuljuvannya praci riznykh kategorij personalu pidpriemstva torghivli [Grading as a modern system of staff stimulating of various categories of personnel of trade enterprise]. *Biznes-Inform*, no. 4, pp. 315–320.
8. Sprenger R.K. (1998). Motivation. In: *Wörterbuch der Mikropolitik*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, pp. 181–184.
9. Ferry Korn HayGroup. Emotional and social intelligence for effective leadership. Available at: <http://www.haygroup.com/leadershipandtalentdemand> (accessed: April 17, 2020).