

Окорський В.П.

кандидат технічних наук, доцент

Боярчук Х.П.

студентка

ВИКОРИСТАННЯ *R*-ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

Національний університет водного господарства та природокористування

Вступ

Сьогодні в Україні проходять реформи, процеси демократизації та створення громадянського суспільства, виникають та підсилюються нові потреби, виникає необхідність дослідження схильності працівників до ризику, що доповнить теоретичними знаннями та практичними механізмами менеджмент, як теорію і практику управлінської діяльності.

Функціонування підприємств у ринкових умовах безпосередньо пов'язано із рівнем економічного ризику. Зокрема, дохідність підприємства і ризик прямо залежать одне від одного, тобто зі зростанням доходу збільшується ризик. Отже, ці категорії є діалектично протилежними: для максимізації доходу організації необхідно працювати в умовах високого рівня ризику. Не ризикуючи, підприємство не має жодного шансу отримати дохід.

Для підвищення конкурентоздатності підприємства його менеджмент повинен постійно працювати над інноваційним розвитком, здійснювати диверсифікацію виробництва, регулярно запроваджувати організаційні зміни засновані на креативному підході до них. Одним із шляхів реалізації таких новацій є використання сучасних підходів заснованих на **R** – теорії мотивації, використовуючи принципи якої необхідно формувати творчі колективи для генерування та оцінювання ідей направлених на інноваційний розвиток підприємства.

Застосування **R**-теорії мотивації дасть можливість інтегрувати інтереси менеджменту, працівників та акціонерів, оскільки рівень задоволення потреб та

оплата праці залежать від результатів діяльності усього підприємства. **R**-теорію мотивації можна використовувати для комплексного оцінювання потреб працівника та розроблення індексу мотивованості персоналу як одного з основних індикаторів рівня ефективності систем менеджменту підприємства.

1. Парадигма мислення – основа управління соціальними структурами

Відтоді, коли на початку ХХ-го століття теоретиками менеджменту було доведено, що працівники на кожному підприємстві є основним капіталом, а інші види ресурсів – другорядними, теорії розвитку особистості опинилися у центрі уваги бізнесу і з абстрактних моделей вони перетворилися на практичні інструменти керування розвитком окремих працівників і цілих організацій.

Людське мислення поступово розвивається від одного збалансованого стану до іншого, і кожна стадія розвитку є основою для наступної. Для кожної стадії розвитку особистості характерний певний спосіб сприйняття і розуміння світу (парадигма мислення) – все, що відбувається з людиною і навколо неї, вона ніби пропускає крізь фільтр власного сприйняття. Усе, що не відповідає парадигмі, просто «фільтрується» і не сприймається.

Кожна парадигма мислення диктує певні, тільки для неї характерні способи сприйняття світу і прийняття рішень, принципи організації та управління будь-якими соціальними структурами. На підставі цього можна стверджувати, що люди об'єднані однією парадигмою мислення, живуть в одному світі – вони з однакових позицій сприймають та інтерпретують інформацію, вони розуміють вчинки одне одного. Якщо ж парадигми мислення різні, то це нагадує людей, які живуть в різних світах: різне сприйняття тих самих подій, вчинків, інформації. Парадигми мислення, характерні як для окремої людини, так і для колективу і навіть для великих соціальних систем.

Існує думка, що будь-яке мислення є продуктивним, творчим процесом, який завжди відкриває, прогнозує та генерує щось суттєво нове. У зв'язку з цим, концепція Дж. Гілфорда передбачає два діаметрально протилежних типи мислення: *конвергентне* - це глибоке вникнення в суть проблеми, детальне вивчення її змісту, і мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку

єдиного правильного рішення, та *дивергентне* – це погляд на проблему з різних точок зору, або «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками з метою розглянути якомога більше варіантів, які приводять до оригінальних рішень [1].

Дивергентне мислення характеризується вільним, ігровим станом розуму, тоді як конвергентному мисленню властива конструктивна критика і «доросла» манера поведінки.

Хоча обидва ці стилі мислення необхідні для вирішення проблем, однак зберігається тенденція більше цінувати спеціалістів з конвергентним мисленням та вважати їх істинно творчими особистостями. В той же час без дивергентного мислення процес рішення задач не мав би логічного завершення, а значить не було б інновацій.

Для того щоб бути ефективними, менеджери запов'язані інтегрувати протилежні (різнополюсні), на перший погляд, поняття. Це значить, що їм необхідно концентрувати свою увагу не тільки і не стільки на тому, що їм потрібно зробити, але й на тому, як вони мислять.

2. Генерування ідей – шлях до підвищення конкурентоздатності підприємства

З метою підвищення ефективності процес генерування ідей потрібно розділити на два етапи: *генерування та оцінювання ідей*, які необхідно розділити в часі та просторі.

Щодо психофізіологічних характеристик людини, то вони відіграють важливу роль в творчій роботі та генеруванні ідей. Можна виділити ті, які негативно впливають на творчі можливості та ті, які сприяють реалізації нововведень і їх стимулюють. До першої групи, відносяться менеджери не схильні до ризику, яким властиві консерватизм, песимізм, страх допустити помилку, небажання перенавчатись, інертність, бюрократизм, професійна заздрість, недовіра, самозакоханість та ін. Стимулюючими факторами для менеджерів завжди готових ризикувати за любых обставин, є: винахідливість,

інтерес до нового, рішучість, готовність іти на ризик, інтелект, креативність, організаторські здібності, лідерські якості тощо [2].

Для реалізації активної стратегії та підвищення конкурентоздатності підприємства у формуванні зовнішніх обмежень доцільно створювати творчі колективи, члени яких приймали б участь в стратегічному плануванні та реалізації стратегії шляхом пошуку нових можливостей, генерування інноваційних ідей для вдосконалення технологічних процесів, проектування нових видів продукції, вдосконалення системи менеджменту, переважно з працівників, схильних до ризику. Такі працівники активно створюють нові сегменти ринку, лобюють корпоративні інтереси, укладають угоди про перехрещення директорату тощо.

Для інтелектуального впливу на генераторів ідей креативний керівник формує творчий колектив у складі двох груп експертів [2]:

1. Група спеціалістів з дивергентним мисленням, головним призначенням якої є *генерування ідей* з проблем, що досліджуються, які володіють розвиненим дедуктивним мисленням.

За даними досліджень, проведених компанією «Річард Саундерс Інтернешнл», було встановлено залежність кількості «вдалих» ідей серед загальної чисельності «сирих».

Порівняльний аналіз результатів досліджень дозволяє з достовірністю 96% стверджувати, що кількість запропонованих ідей тісно корелює з їхньою якістю [3].

Для генерування більшої кількості ідей, якої потребує відповідно вищий рівень науково - технічної значущості ідей та технічних рішень, потенціал творчої групи необхідно постійно коригувати й підвищувати за рахунок спеціалістів, які долучаючись до творчої діяльності, повинні мати відповідну освіту, інтелектуальні здібності, бути професіоналами у своїй галузі, вміло використовувати свої знання, уміння і навички для досягнення намічених результатів та генерування великої кількості нових ідей. Допитливість,

ініціативність та схильність до ризику є важливими факторами успішної роботи таких фахівців [2].

Для працівників, схильних до ризику, небезпечними є завдання, структуровані так, що результати відчутні та видимі в кінці тривалого проміжку часу. Людям, схильним до ризику, часто не вистачає терпіння та наполегливості працювати без результатів протягом тривалого періоду.

2. Група спеціалістів з конвергентним мисленням, головним призначенням якої є *оцінювання ідей* з проблем, що досліджуються, які володіють розвиненим асоціативним мисленням.

При оцінюванні якості ідеї її автор не повинен виступати експертом. З цією метою потрібно підібрати фахівців, які були б зацікавлені у незалежному, неупередженому і справедливому оцінюванні ідеї за однією головною ознакою: наскільки вона ефективна для вирішення проблеми.

Ідею генератора оцінюють спеціалісти, і якщо вона оригінальна та перспективна, її розвивають, оцінюють і піддають критиці експерти другої групи. При цьому кожна із сторін аргументовано доводить позитивні або негативні сторони висунутої ідеї.

Для появи життєздатного технічного рішення необхідні технічна маса ідей та умови для їх розроблення. Творчий пошук має вигляд ланцюга: синтез або запозичення ідей - трансформація ідей у технічні рішення - оцінка споживчої, технічної, економічної ефективності рішень та вибір з них життєздатних. За його результатами висувається концепція, яка оформляється у вигляді проекту, супроводжується появою зразків - носіїв ідеї та є основою для подальшого технічного проектування і виготовлення продукції [2].

3. Формування творчих колективів за допомогою *R* - теорії мотивації

Для формування лояльності співробітників, підвищення залученості команди до процесу управління *R*-теорія мотивації дозволяє регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику, сформувані кожному із членів команди сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних

здібностей. Така теорія пропонує розділяти працівників за здатністю йти на ризик: схильних до ризику, нейтральних і несхильних до ризику. Стимулами під час використання *R*-теорії мотивації є економічні, моральні та соціальні. Доведено, що використання *R*-теорії мотивації під час створення команди дає змогу регулювати соціально-економічну ефективність діяльності працівників із виокремленням груп працівників за критерієм схильності до ризику, сформувати кожному із членів команди сукупність завдань відповідно до його соціально-психологічних здібностей [4; 5].

Для формування творчого колективу, команд та підрозділів, які займаються перевіркою, контролем, моніторингом та аудитом, потрібно добирати працівників, не схильних до ризику, оскільки така праця є рутинною, одноманітною та з низьким рівнем ризику, але водночас передбачає можливість отримання хабара. Працівник, не схильний до ризику, за умов адекватного і матеріального стимулювання відмовиться від хабара, оскільки це задовольнить його потребу безпеки та захищеності.

Як показують дослідження, працівник, не схильний до ризику, ніколи ефективно не працюватиме на посаді, яка вимагає прийняття та реалізації рішень з високим рівнем ризику. Такий менеджер у ситуації навіть з незначним рівнем ризику може втратити контроль в управлінні, поведінці тощо. Тобто керівники з різною схильністю до ризику в різних середовищах виконуватимуть роботу з різним рівнем ефективності [4].

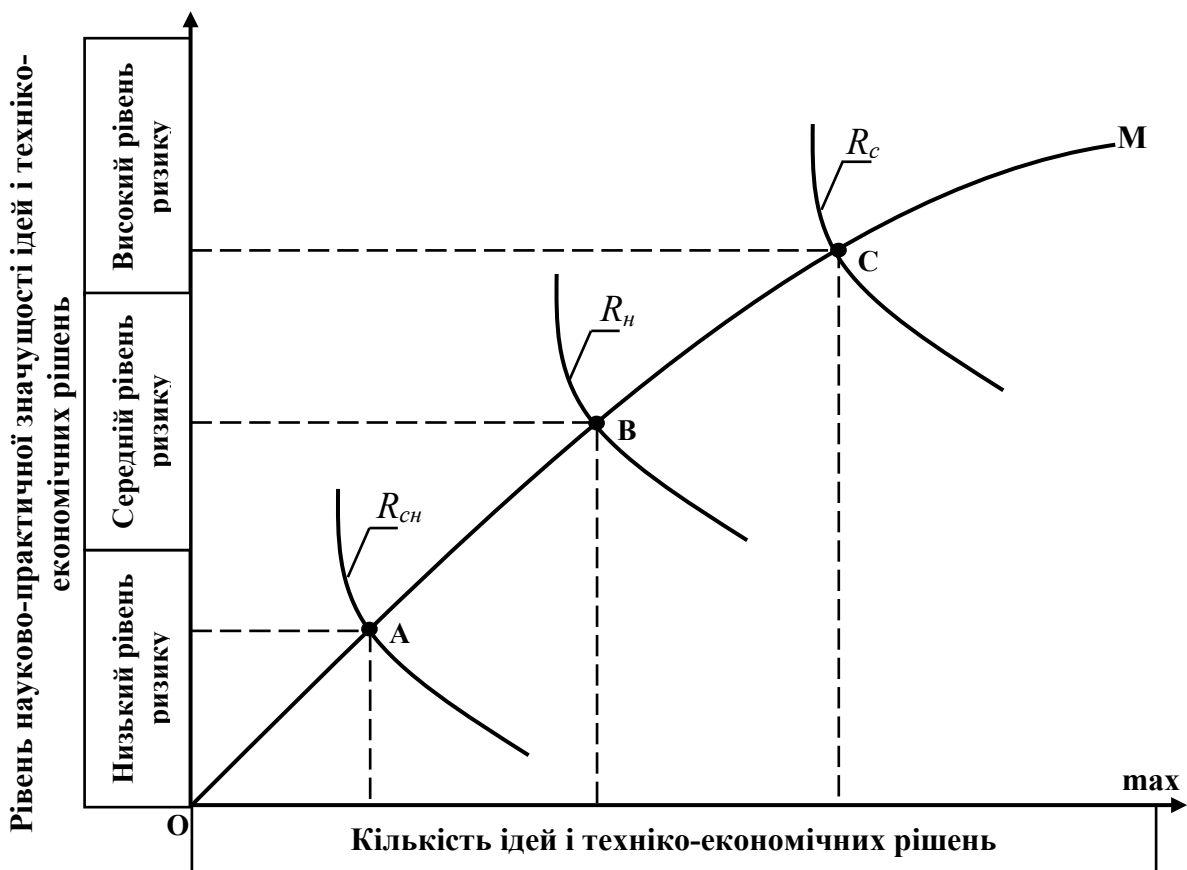
Враховуючи це, доцільно для кожної із груп експертів вивести оптимальний рівень ризику, оскільки кожну людину приваблює ризик, однак його оптимальний рівень для конкретного індивідуума дуже відрізняється. Якщо рівень ризику є нижчим за потребу працівника, то рішення прийматиметься безініціативно, а сам працівник буде немотивованим і підприємство не використовуватиме при цьому увесь потенціал працівника. І, навпаки, якщо рівень ризику буде вищий за потребу працівника, то виникне відчуття загрози, стресу, тривоги, і, як наслідок, прийняте рішення може принести втрати для підприємства [4].

Отже, за **R**-теорією мотивації слід визначити, які рішення може ефективно приймати кожна із груп експертів, розбити набори рішень за рівнем науково-практичної значущості ідей і технічних рішень та економічного ризику. Тобто схильні до ризику працівники прийматимуть рішення із ризиком, вищим за середній рівень для конкретного підприємства, тому тільки таких виконавців необхідно залучати до групи генераторів ідей, нейтральні до ризику – вищим за мінімальний рівень і нижчим за середній рівень ризику, не схильні - із мінімальним рівнем ризику мають становити основу групи експертів з оцінювання ідей. Одночасно потрібно встановити максимальну межу ризику, для прийняття управлінських рішень працівниками залежно від їхньої схильності до ризику. Внаслідок цього утвориться шкала відповідальності з чітко фіксованими межами, тобто рівнем ризику для кожної із категорій працівників.

На рис. 1 наведено залежність критичної маси ідей і техніко-економічних рішень від творчого потенціалу спеціалістів за групами ризику, де крива **M** характеризує критичну масу ідей, яка забезпечує отримання одного життєздатного нового технічного рішення відповідно до певного рівня значущості. Чим вищий рівень значущості техніко-економічного нового рішення, тим більше ідей такого ж рівня необхідно акумулювати для формування їх критичної маси.

Крива **R_{сн}** – це крива творчого потенціалу дослідників, які входять до складу творчої групи з максимальним рівнем ризику для працівників не схильних до ризику. Чим нижче рівень значущості технічного рішення, тим більше ідей такого самого рівня вони здатні запропонувати.

Криві **M** та **R_{сн}** перетинаються в точці **A** проектного творчого потенціалу групи, де величини творчого потенціалу і критичної маси ідей збігаються. Це свідчить про здатність дослідників творчої групи синтезувати необхідну кількість ідей цього рівня значущості.



Максимальний рівень ризику для працівників:

R_{CH} – не схильних до ризику;

R_n – нейтральних до ризику;

R_c – схильних до ризику.

Рис. 1. Залежність критичної маси ідей і техніко-економічних рішень від творчого потенціалу спеціалістів за групами ризику

Крива R_n – це крива творчого потенціалу дослідників, які входять до складу творчої групи з максимальним рівнем ризику для працівників нейтральних до ризику. Чим нижче рівень значущості технічного рішення, тим більше ідей такого самого рівня вони здатні запропонувати.

Криві M та R_n перетинаються в точці B проектного творчого потенціалу групи, де величини творчого потенціалу і критичної маси ідей збігаються. Це свідчить про здатність дослідників творчої групи синтезувати необхідну кількість ідей цього рівня значущості.

Крива R_c – це крива творчого потенціалу дослідників, які входять до складу творчої групи з максимальним рівнем ризику для працівників схильних до ризику.

Криві M та R_c перетинаються в точці C проектного творчого потенціалу групи, де величини творчого потенціалу і критичної маси ідей збігаються. Це свідчить про здатність дослідників творчої групи синтезувати необхідну кількість ідей цього рівня значущості.

4. Вирішення творчих задач шляхом генерування ідей

Мислячи, особистість розв'язує задачу. Задача завжди викликає певне ставлення до себе, має для людини особистісний смисл. Це ставлення може бути позитивним або негативним, відрізнятися за об'єктом, формою вираження та його проявом. Крім того, задачі мають ту чи іншу соціальну й індивідуальну значущість, яка залежить від їхнього співвідношення з суспільними та індивідуальними потребами.

Згідно з традиційним визначенням, метод вирішення творчих задач складається з наступних етапів: а) визначення проблеми або можливостей; б) генерування ідей; в) аналіз та вибір ідей; г) прийняття та реалізація рішення [2].

Переконавання про те, що груповий інтелект завжди буде більшим за суму інтелектів кожного окремого члена творчого колективу, зародилось ще в доісторичний період, коли групи мисливців на мамонта збирались разом, щоб обговорювати шляхи вирішення своїх проблем. Сьогодні це всім зрозуміла і прийнятна практика. Проблема заключається в готовності групи підтримувати дисципліну, створити відповідний креативний мікроклімат, щоби відкрито і продуктивно проводити мозкову атаку.

Одним з найбільш відомих на сьогодні є *метод мозкового штурму* – це метод пошуку рішень проблеми або аналізу можливостей, який базується на накопиченні ідей, що довільно генеруються усіма учасниками процесу. Автор методу А. Осборн визначив його суть в тому, щоби створити невимушену обстановку, яка буде стимулювати генерацію творчих ідей і думок. Він запропонував розділити етапи генерування ідей. Група генераторів ідей пропонує різноманітні ідеї, в тому числі найбільш авантюрні. Чим більше висувається ідей, тим краще, оскільки при цьому збільшується можливість появи цінних ідей.

Найкращі результати цей метод дає при його груповому використанні. Було досліджено, що групове мислення у результаті мозкового штурму виробляє на 70% більше креативних ідей, ніж проста сума індивідуальних думок. Деякі етапи мозкового штурму проходять безрезультатно, оскільки його суб'єктам не вдається генерувати нові та оригінальні ідеї [6].

Метод мозкового штурму дозволяє знайти альтернативу розвитку подій або ситуацій, вибрати можливі шляхи та засоби для вирішення проблемної ситуації, скласти сценарій щодо реклами та маркетингових дій організації.

Висновки

Значної актуальності набуває **R**-теорія за умов змін в організації з метою зниження рівня опору. Саме формування команди з працівників, схильних до ризику, та адекватна мотивація стануть основою успішної реалізації проектів, пов'язаних із змінами. Актуальною є ця теорія під час створення на підприємстві системи управління підприємницькими підрозділами. Саме менеджери новостворених підрозділів повинні бути вибрані із схильних до ризику, мати менталітет підприємця. Тому на керівні посади в нових підрозділах головними претендентами будуть менеджери схильні до ризику.

В результаті проведених досліджень встановлено, що кількість генерованих інноваційних ідей тісно пов'язана із персональним складом творчого колективу, а їх якість залежить від наявності в групі генераторів ідей фахівців, які покликані приймати рішення з високим ступенем ризику.

Завищувати або занижувати цільові показники діяльності підприємства немає необхідності, тому, що у разі завищення показників менеджмент орієнтуватиметься на авантюрні індикатори з високим рівнем ризику, що може призвести до відмови від економічно вигідних рішень та підвищить рівень ризику. Небажаним є і зниження рівня показників, тому, що це передбачає прийняття управлінських рішень із ризиком невикористаних можливостей, а отже, із нижчими результатами.

Література:

1. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта // Психология мышления. – М. : Прогресс, 2006.
2. Окорський В.П., Валюх А.М. Креативний менеджмент : Підручник. – Рівне : НУВГП, 2017. – 344 с.
3. Холл Д. Стань первым! Как повысить ваши способности в несколько раз / Пер. с англ. – М. : Вече, Персей, АСТ, 1996. – 448 с.
4. Подольчак Н.Ю. Удосконалення систем менеджменту підприємств шляхом використання R-теорії мотивації / Н.Ю. Подольчак, Н.І. Подольчак // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія 3 "Логістика". – Львів : НУ "Львівська політехніка". - 2011. - № 698. - С. 262-271.
5. Подольчак Н.Ю. Розвиток R-теорії мотивації: теоретико-методологічні і методичні засади / Н.Ю. Подольчак. // "Актуальні проблеми економіки". – Київ : Національна академія управління. – №9 (123). - 2011. – С. 33-41.
6. Кук П. Креатив приносит деньги. – Минск : Гревцов Паблицер, 2007. – 384 с.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ R – ТЕОРИИ МОТИВИРОВАНИЯ ДЛЯ ГЕНЕРИРОВАНИЯ ИДЕЙ

USING THE R-THEORY OF MOTIVATION TO GENERATE IDEAS

ВИКОРИСТАННЯ R-ТЕОРІЇ МОТИВАЦІЇ ДЛЯ ГЕНЕРУВАННЯ ІДЕЙ

ЗМІСТ

Вступ

1. Парадигма мислення – основа управління соціальними структурами
2. Генерування ідей – шлях до підвищення конкурентоздатності підприємства
3. Формування творчих колективів за допомогою R - теорії мотивації
4. Вирішення творчих задач шляхом генерування ідей

Висновки

Література