

МОКРЯК Е.В.,

Криворізький національний університет
доц. кафедри інноваційного менеджменту та управління бізнес-процесами
кандидат економічних наук,

СЛАВІНА О.С.,

Криворізький національний університет
доц. кафедри соціології та економіки
кандидат економічних наук

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ТА РЕАЛІЗАЦІЄЮ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

Анотація. В статті аналізуються актуальні проблеми, практичний досвід та перспективні напрямки управління процесами формування та реалізації інтелектуально-творчого потенціалу організацій. Розглянуто особливості підготовки кадрового резерву спеціалістів, шляхи підвищення інтелектуально-креативного змісту трудової діяльності; способи удосконалення стилю, методів управління та мотивації трудящих інтелектуально-творчої праці.

Ключові слова: інтелектуально-творчий потенціал; трудова діяльність; творча праця.

Аннотация. В статье проанализированы актуальные проблемы, практический опыт и перспективные пути управления процессами формирования и реализации интеллектуально-творческого потенциала организаций. Рассмотрены особенности подготовки кадрового резерва специалистов и пути повышения интеллектуально-креативного содержания их трудовой деятельности, а также предложены способы усовершенствования методов управления и мотивации работников интеллектуально-творческого труда.

Annotation. The article analyzed actual problems, practical experience and advanced process control ways of forming and realization of intellectual and creative potential of organizations. The features of the professional training of the personnel reserve and ways to improve the intellectual and creative content of their work were considered in details and the ways of improving methods of management and motivation of intellectual and creative work have been suggested.

Постановка проблеми. Якщо протягом ХХ століття головні зусилля менеджменту були спрямовані на пошук шляхів підвищення продуктивності праці робітників фізичної праці, які складали абсолютну більшість найманих працівників, то вже наприкінці століття з 1980-х років увагу дослідників процесів управління дедалі більше почали привертати проблеми підвищення ефективності діяльності працівників, зайнятих розумовою працею [6; 7; 8; 10; 12; 13; 14; 19; 25; 27; 28; 29]. Така ситуація була обумовлена тим, що по-перше, постійно зростала чисельність організацій, які здійснювали свою діяльність в нематеріальних та некомерційних сферах. На це першим звернув увагу відомий вчений П. Друкер, який ще в другій половині ХХ століття зазначив, що в сектор зростання в розвинутих країнах більшою мірою припадає на такі некомерційні сфери як: державні сектори, охорону здоров'я, освітянську сферу тощо. Вважаємо, що ці тенденції мають місце і в теперішньому - ХХІ столітті [8, с.23]. Навіть в Україні, яка й дотепер залишається переважно індустріально-аграрною країною (з середнім рівнем розвитку) частка організацій, що займаються саме некомерційною діяльністю вже наблизилась до половини (45% у 2011 р.) від загальної чисельності зареєстрованих у системі ЄДРПОУ [17]. По-друге, в сучасних умовах і в традиційних секторах економіки зростає як питома вага так званих інтелектуальних працівників в загальній чисельності працюючих, так і їхня особлива роль як генераторів і організаторів інноваційного поступу виробництва [2; 4; 6; 7; 12; 21; 24; 25; 28]. Це передбачали ще фахівці минулого століття, які у свій час зазначали, що «... у ХХІ столітті «лідерство у світовій економіці перейде до країн та галузей, які зможуть найбільш систематично та максимально ефективно підвищувати продуктивність розумової праці» [8, с.211].

Означена ситуація обумовлює проблемну ситуацію. Адже для вирішення завдань щодо підвищення продуктивності розумової праці, вважаємо, потрібні децю інші підходи ніж класичні методи мотивації, які пропонувались менеджментом ХХ століття. На цьому наголошував і П. Друкер «...ті умови, які необхідні для підвищення продуктивності праці працівників розумової праці по більшості позицій «майже повністю протилежні вимогам, потрібним для підвищення продуктивності працівників фізичної праці» [8, с.101].

І традиційна економічна теорія, і класичний організаційний менеджмент формувались в епоху становлення та розвитку індустріального виробництва, в якому домінувала діяльність працівників найманої фізичної праці. Отже сьогодні дуже мало обґрунтованих теоретичних засад та ефективних практичних організаційно-мотиваційних заходів по вирішенню завдань щодо суттєвого підвищення ефективності саме інтелектуально-творчої праці. Це обумовлено, насамперед тим, що й дотепер праця

розглядається як вимушена діяльність, що більшою мірою відбувається під економічно-адміністративним тиском, без наявності якого працівники, як правило, мінімізують свої трудові зусилля, в той час як сучасний практичний менеджмент продовжує орієнтуватись на пошук спроб максимізації трудових зусиль працівників при відносній мінімізації витрат на оплату праці. На наш погляд, подібна управлінська філософія суперечить власне суті інтелектуально-творчої праці, яка має великий потенціал внутрішнього «самостимулювання», адже витрати на зростання та максимальну реалізацію інтелектуально-творчих здібностей працівників є не звичайними затратами, які необхідно по можливості „мінімізувати”, а є інвестиціями в головний капітал сучасної економіки, які доцільно (по можливості) «максимізувати». Саме тому, вважаємо, що формування теоретичних засад та практичних методів підвищення ефективності інтелектуальної праці в найближчі роки буде однією з найбільш актуальних проблем досліджень в галузі сучасного менеджменту.

Мета статті полягає у виявленні проблемних питань стосовно формування та реалізації інтелектуально-творчого потенціалу організацій; узагальненні накопиченого досвіду та розробці практичних рекомендацій щодо збагачення змісту, мотивування праці спеціалістів переважно розумової праці та базової професійної підготовки їх кадрового резерву.

Результати дослідження. В умовах державного соціалізму (характерним рисами якого були своєрідний культ так званої «пролетарської», тобто переважно фізичної, виконавської праці, а також тотальна бюрократична регламентація господарського і суспільно-політичного життя) інтелектуально-творчий потенціал організацій «традиційно» недооцінювався. Реформи, які відбулись у 1990-х роках, ідеологічно скоріш орієнтувались на тимчасове повернення у XIX століття (до витоків приватно-підприємницького ринкового капіталізму), аніж на рух у майбутнє XXI століття. Ілюзорною виявилась і надія на те, що інституціоналізація приватної власності (формування великого числа малих приватних підприємств та трансформація великих державних підприємств в акціонерні товариства) автоматично забезпечить формування та ефективну реалізацію інтелектуально-творчого потенціалу організацій.

Видатні дослідники мотивації підприємництва Й. Шумпетер та В. Зомбарт на початку XX століття аргументовано довели, що більшість підприємств в традиційних галузевих секторах бізнесу у своїй діловій активності не стільки новатори, скільки традиціоналісти-консерватори. Так, Й. Шумпетер усіх господарських суб'єктів, які здійснювали свою діяльність в межах капіталістичного господарства розділив на дві категорії: 1) консервативно-традиціоналістську більшість (так званих «хазяїв»); 2) інноваційно орієнтовану відносно невелику меншість - «підприємців», які здійснювали інновації бодай по одному з поданих напрямків: нові продукти або ж нові якісні характеристики старих продуктів; нові способи, методи виробництва; нові засоби виробництва; нова організація виробництва; нові шляхи забезпечення ресурсами; нові ринки збуту [30, с.178]. Аналогічно вважав і В. Зомбарт, який зазначав, що більша частина господарників у своїй діяльності керується не стільки інноваційно-підприємницьким, скільки консервативно-захисним міщанським (буржуазним) духом [10, с.325].

Дослідження американського економіста Д. Берча в 1980-х роках засвідчили, що незважаючи на швидке зростання питомої ваги «нового малого бізнесу» у сфері послуг, який забезпечував наприкінці XX століття більшу частину нових робочих місць в США, абсолютна більшість підприємців в інноваційному плані залишились так само інертними, як і в часи досліджень Й. Шумпетера та В. Зомбарта. На його думку, вирішальний внесок в розвиток економіки країни вносить незначна меншість (біля 3% від загальної чисельності підприємств) «швидких» компаній, які Д. Берч вважає особливим типом підприємств і називає «газелями», підкреслює тим самим їхній динамізм, порівняно з «мишами» та «слонами» - більшістю малих та великих фірм [32, с.85].

Не є виключенням у цьому плані і ситуація з інноваційною активністю українських підприємств. На це звертає увагу дослідниця інноваційного підприємництва Л. Федулова, яка стверджує, що за статистикою впродовж 2001-2005рр. в середньому лише 10% підприємницьких організацій запроваджували певні інновації (6,6% малих та 14% середніх та великих підприємств) [26, с.72]. Суттєвого покращення ситуації не відбулося і за останні роки. За даними Державної служби статистики України за період 2006-2011 років інновації запровадили лише 11,2% промислових підприємств [17]. Питома ж вага підприємств, що займалися інноваціями за період 2000-2010 років зменшилася на 4,2% (з 18% у 2000 р. до 13,8% у 2010 р.) [22; 23]. І хоча у 2011 році порівняно з 2010 роком вона зросла на 2,4% і становила 16,2% [17], значення цього показника залишається значно нижчим, ніж у більшості європейських країн. Так, наприклад, у 2008 році у країнах ЄС (за винятком Греції) більша половина підприємств були інноваційно активними, в Німеччині – 79,9%, Люксембурзі – 64,7%, Бельгії – 58,1%, Португалії – 57,8%, Ірландії – 56,5%. Питома вага підприємств, що займалися інноваційною діяльністю у 2008 році в Україні була навіть у два рази нижчою, ніж у найменш інноваційно активних країнах ЄС: Латвії – 24,3% інноваційно активних підприємств, Польщі – 27,9%, Угорщині – 28,9%, Литві – 30,3% та Болгарії – 30,8% [31].

Таким чином, можна зробити висновок, що інноваційність в сучасній господарській діяльності поки що є не домінуючою, а, навпаки, відносно рідкісною рисою, яку доцільно підтримувати та культивувати, адже вона здатна забезпечити і виживання підприємству, і ефективність його діяльності в умовах динамічних соціально-економічних змін XXI століття. Звісно, що, що вона залежить не стільки від організаційно-правових форм підприємств (державні, комунальні, класичні приватні, акціонерні, кооперативні та інші), скільки від децю інших чинників, головними серед яких, вважаємо, є: по-перше, зміст

та методи базової професійної підготовки спеціалістів, по-друге, належні свідомі багатопланові зусилля менеджменту щодо культивування їхнього високого інтелектуально-творчого потенціалу зокрема та організації взагалі. Зупинимось на аналізі названих чинників детальніше.

Підготовка кадрового резерву спеціалістів, які є потенційними носіями інтелектуально-креативного потенціалу організації. По офіційним даним в Україні створено більш ніж достатні можливості для базової підготовки потенційних носіїв інтелектуально-творчого потенціалу в системі вищої освіти. Так за 20 років незалежності (1991-2011 рр.) загальна чисельність студентів зростає більше ніж у півтора рази (152,1%), а частка студентів, які оволоділи повною вищою освітою – майже в два з половиною рази (241,7%) [17]. В результаті, наша країна (по формальним кількісним показникам чисельності студентів) наблизилася до рівня, який був зафіксований наприкінці ХХ століття в найбільш розвинутих країнах, обігнавши разом із Росією не тільки країни Східної Європи, але й такі великі країни ЄС, як: Німеччину, Францію, Італію [5]. Україна, в якій ще донедавна система освіти була тотально одержавленою, увійшла до числа світових лідерів з приватизації вищої освіти. У 2005 р. кількість приватних вузів зростає до 202 приватних вищих закладів (в той час як в усіх країнах ЄС у 2001р. їх функціонує лише 32) при кількості студентів у 399,1 тис. чол. [16, с.75].

Проте формальні кількісні статистичні показники є оманливими, адже приховують, на думку багатьох аналітиків, надзвичайно тривожну реальну ситуацію [1; 3; 11; 25]. Так комерційна орієнтація вузів більшою мірою спрямована на забезпечення власної фінансової бази, аніж на реальну мотивацію студентів до оволодіння знаннями. Зрозуміло, що подібний механізм обумовлює суттєве зниження реальних освітніх стандартів і поглиблює їхній відрив від нормативних, які, навпаки, формально продовжують підвищуватись. І якщо в нормальних умовах некорумпованих освітніх ринків студенти намагаються придбати якомога більший обсяг знань та навичок, які знадобляться їм в майбутній професійній діяльності, то в деформованих реаліях пострадянських країн спостерігається тенденція «купівлі» у викладачів можливості не оволодівати знаннями, що передбачені освітніми стандартами і нормативами вищої школи. До того ж екстенсивне розширення мережі комерційних вищих навчальних закладів не підвищило якості (порівняно з розвинутими країнами) матеріально-технічної та інтелектуально-інформаційної баз вищої ланки освітнього комплексу України. В результаті знижується загальна освітньо-виховна роль вищої школи і на ринок праці продукується велика кількість «псевдофахівців» різних спеціальностей.

Окрім цього звертає на себе увагу асинхронність динаміки пропозиції вищою школою фахівців та динаміки реальних потреб різних сфер економіки в них. Зростання чисельності випускників вузів майже в 2,5 рази відбулося на фоні значного зниження загальної «освітоємності» змісту праці на робочих місцях в народному господарстві. Причиною цього стало значне скорочення зайнятості в найбільш наукоємних сегментах економіки (науково-дослідні установи, високотехнологічне виробництво, машинобудування, радіоелектроніка) та зростання питомої ваги робочих місць з низьким та середнім рівнем «освітоємності» у виробничій сфері, сфері торгівлі та побутових послуг. Це не могло не вплинути на якісні характеристики навчального процесу в українських вузах. Суттєве збільшення пропозиції власників дипломів в умовах зниження освітоємності робочих місць призвело до зниження попиту студентів на знання при збереженні попиту на дипломи, володіння якими стало розглядатися не як свідчення високого професіоналізму, а як факт досягнення певного соціально-освітнього статусу, хоча і формального, який дає шанси на майбутнє покращення свого життя.

В результаті за визначенням деяких аналітиків формується так звана специфічна «інституційна пастка», яка переводить діяльність багатьох закладів вищої освіти в режим «холостих обертів» які мають орієнтири не на забезпечення зростання інтелектуально-креативного потенціалу суспільства, а на власне виживання та самозабезпечення [1; 3; 5; 11].

Саме тому, передбачаємо, що проблему формування високого попиту не на дипломи, а на знання, потрібно розв'язувати не стільки на ринку освітніх послуг, скільки за його межами, зокрема у сферах майбутньої професійної реалізації спеціалістів.

Підвищення інтелектуально-творчої ємності змісту та організації праці спеціалістів. Невідповідність між позитивною динамікою базового освітнього рівня населення та негативною динамікою реальної «освітоємності» робочих місць за останні 20 років обумовлює низький коефіцієнт ефективності використання освітнього потенціалу України, який не перетворюється в потенціал творчості (креативний потенціал). Тому Україна, яка по рівню базової освіти населення входить до десятки світових лідерів, по результативності інноваційно-творчої діяльності поступається не тільки усім країнам ОЕСР, але й багатьом країнам, що розвиваються, в яких базовий освітній потенціал населення є значно нижчим.

Звичайно, є об'єктивні обставини, які обмежують можливості суттєвого «автоматичного» підвищення «освітоємності» робочих місць – вони пов'язані з усталеною галузевою та технологічною структурою виробництва, адже в економіці України й дотепер домінують виробництва третього (54%) та четвертого (43%) технологічного укладів, в той час як питома вага п'ятого технологічного укладу складає трохи більше двох відсотків, а шостого лише 0,1% [26, с.117]. Так в Україні частка високотехнологічної продукції в загальних обсягах промислової продукції дорівнює лише 6,5%, в той час як у більшості розвинутих країн близько 40-60% від загальної вартості промислової продукції. Питома вага

високотехнологічної продукції в експорті України складає 8%, на відміну 30-40% загальних обсягів експорту більшості високорозвинутих країн [16, с.79-80.] Якщо за рівнем патентної активності в розрахунку на 100 тис. населення Україна поступається країнам ЄС в середньому в чотири рази, то за рівнем розвитку високотехнологічного експорту – у 36 разів. Одне запатентоване технологічне рішення в Україні створює в середньому у дев'ять разів меншу вартість високотехнологічного експорту, ніж у країнах ЄС [26, с.115].

Вбачаємо, що такі пропорції серед іншого, є наслідком низького рівня управління процесами формування та реалізації інтелектуально-креативного потенціалу пострадянських підприємницьких організацій. Адже в сучасному суспільстві «...тільки управління дає можливість об'єднати разом знання та вміння освічених людей, зробити їх працю ефективною та продуктивною... Роль управління в тому, щоб перетворити знання та освіченість з предмету розкоші та елітарного орнаменту у безпосередню виробничу силу суспільства, в те, що називається капіталом будь-якої економіки» [7, с.107].

Традиційний менеджмент постійно звертає увагу на те, що структура та організація виробництва ставить вимоги до базової підготовки спеціалістів. Вважаємо, в сучасних умовах, навпаки більш актуальним є зворотній зв'язок: між рівнем базової освіти населення та вимогами до структури організацій та методів управління кадрами, пояснімо.

Система функціональних обов'язків спеціалістів та управлінців на підприємствах третього та четвертого технологічного укладів склалася ще на початку ХХ століття, коли фахівців з вищою освітою було зовсім небагато і всі вони, як правило, займали найвищі елітарні сходинки в технократичній структурі організацій. Посади середньої та нижчої ланок займали працівники з неповною середньою, середньою та базовою професійно-технічною освітою – так звані «практики» виробництва. Натомість у сучасних умовах більшість посад означених ланок укомплектовано фахівцями з вищою освітою, при цьому зміст праці, посадові обов'язки та організаційний статус залишилися без змін. Так, наприклад, на більшості вітчизняних металургійних підприємств нашої країни молоді інженери, які мають вищу освіту, майже по 15 років займають посади нижчих та середніх ланок технократичної структури - майстрів, старших майстрів, начальників дільниць, начальників змін та ін., на яких при традиційній організації праці та розподілі обов'язків переважно потрібно займатися рутинними операціями щодо підтримки працездатності застарілої техніки. Коли ж деякі з них піднімаються на ті сходинки виробничої ієрархії, на яких вже існує потенційна можливість приймати рішення щодо запровадження певних інновацій в техніко-технологічній та організаційних сферах праці (начальники цехів, головні спеціалісти, дирекція підприємства), у переважній більшості з них вже не тільки «вивітрились та застаріли» набуті в процесі базової професійної підготовки теоретичні знання, а часто взагалі втрачена здатність та бажання до пошуку інновацій та їхнього осмислення. Це підтверджено і словами деяких авторитетних спеціалістів, які зазначають, що «період напіврозпаду» компетентності (її зниження на 50%) для більшості видів професійної діяльності вищої кваліфікації настає приблизно через перші п'ять років після закінчення усього закладу [27, с. 94]. Отже, складається проблемна ситуація: ті, хто мають здатність ініціювати інновації не мають для цього можливостей, а ті, хто отримує таку можливість – втрачає необхідну для цього здатність.

Звернемось до класика П. Друкера, який зазначає, що для того, щоб базовий інтелектуально-творчий потенціал працівників розумової праці не деградував, а, навпаки, зростав, збагачувався і ефективно використовувався, потрібні принаймні дві елементарні умови. По-перше, необхідно, щоб «безперервна інноваційна діяльність стала постійною частиною розумової праці і постійно включалася у виробничі завдання працівників розумової праці, які повинні відповідати за запровадження інновацій» [9, с.190]. По-друге, «працівнику розумової праці потрібно, з одного боку, постійно вчитися, а з іншого – постійно вчити» [9, с.190]. Постає питання: в який спосіб забезпечити такі умови для спеціалістів з вищою освітою, які тривалий час працюють на посадах керівників та спеціалістів нижчих ланок технократичної структури організацій?

Вважаємо, що перш за все потрібно створити такі організаційно-управлінські можливості, при яких би названі спеціалісти обов'язково залучались до розробки інновацій і ставали їх «співавторами», зокрема на ділянках реалізації власного професійного потенціалу.

По-друге, їх варто (на конкурсній основі) активно залучати до розробки пропозицій та проектів по вдосконаленню техніки, технології та організації праці в масштабах усієї організації. При цьому є сенс використовувати практику формування тимчасових творчих груп з використанням так званих матричних організаційно-управлінських структур. Зазначимо, що варто взяти до уваги пропозиції відомих аналітиків, які наголошують на низці чинників, що бажано враховувати в процесі такої організації праці спеціалістів. Так, відомий дослідник психології творчості А. Лук звертає увагу на важливість підбору у творчі групи спеціалістів, які доповнюють один одного здібностями [13, с.125]. Натомість американські дослідники наукових та інженерних колективів Д. Пельці і Ф. Ендрюс у своїй праці «Вчені в організаціях. Про оптимальні умови для досліджень та розробок» вважають, що «...у творчі групи доцільно підбирати працівників, які близькі за своїми творчими цілями та інтересами, проте різні за стратегією, стилем дослідницького пошуку» [18, с.53-55]. Доцільним є закріплення означеної інноваційно-творчої діяльності у нормативній регламентації змісту праці та розподілі робочого часу працівників.

По-третє, не можна допускати, щоб спеціалісти з вищою освітою надовго залишались на тій самій посаді. Якщо не існує можливості посадового просування по вертикалі, доцільною стане горизонтальна

ротація кадрів (переведення на інші виробничі дільниці, в інші відділи). Наприклад, корисною для інженерів, які зайняті на нижчих рівнях лінійного управління, може бути як ротація у функціональні підрозділи (різні відділи, лабораторії), так і зворотна ротація з функціональних служб до лінійного управління. При цьому критерії загального соціально-престижного статусу спеціалістів в організації мають складатися не тільки з посадової складової, адже можливості посадового просування завжди обмежені, але й з інноваційно-творчої, яка, вважаємо, не має меж зростання.

По-четверте, для розвитку та найбільш ефективного використання інтелектуально-творчого потенціалу спеціалістів, вважаємо, необхідним і відпрацювання специфічної моделі професійної кар'єри, яка по ряду позицій повинна суттєво відрізнятись від традиційної, тобто орієнтуватись на певний компроміс між інтересами професіоналізації молодих спеціалістів та максимально повним використанням потенціалу працівників похилого віку. Аргументуємо.

Вважаємо, що молодь повинна мати певні пріоритети в перші 5-10 років своєї професіоналізації. Проте тим, хто не зміг «знайти себе» за цей період, доцільно змінювати або характер своєї діяльності, або, можливо, базову професійну підготовку. Натомість тим, які виявились «на своєму місці», доцільно запропонувати можливість та умови для збільшення, підтримки та ефективної реалізації свого інтелектуально-творчого потенціалу.

Широко відома думка про те, що кваліфіковані робітники досягають вершини свого професіоналізму приблизно у сорок років. Натомість чисельні дослідження не змогли визначити конкретної вікової межі зростання професіоналізму та творчої активності працівників інтелектуальної сфери (інженерів, вчителів, вчених, лікарів тощо). Проте дослідження Д. Пельца та Ф. Ендрюса доводять, що основною причиною зниження ефективності їхньої праці може бути не стільки «старіння інтелекту», скільки відсутність достатньої внутрішньої можливості та стимулів для її мобілізації. Адже, зазначають вони, що «...у тих само спеціалістів, які дійсно мотивовані власними ідеями, продуктивність не піддається ерозії, яка обумовлена зростанням віку» [18, с.281]. Тож, погодимось з думкою корифею менеджменту П. Друкера, яка стверджує, що «організація, яка першою досягне успіхів у залученні та утриманні спеціалістів, які пересягнули традиційний пенсійний вік і зможе добитися від них максимальної продуктивності, одержить неймовірну конкурентну перевагу» [9, с.75].

Запровадження «самоврядного» та партнерського стилів управлінської взаємодії. Класична модель ієрархічно-владної взаємодії більшою мірою орієнтована на домінування переважно зовнішньої мотивації працівників. Проте, фахівці зазначають і ми з цим погоджуємось, що працівник розумової праці не може бути просто управлінською ланкою, він має постійно займатись самоменеджментом. [8, с.187]. І це вимагає запровадження в сучасну управлінську практику принципово нової моделі стимулювання працівників, які зайняті інтелектуально-творчою працею. За словами П. Друкера, «перенесення центру тяжіння з працівників фізичної праці, які роблять те, що їм наказує певний начальник або логіка роботи, на працівників розумової праці, які самі собою керують, вимагає найглибших змін у соціальній структурі» [9, с.251].

Якщо «серцевину» традиційної управлінської взаємодії є певна формальна ієрархія владних статусів, то основою взаємодії спеціалістів є професійна компетентність, авторитет, інтелектуальне лідерство та творча партнерська ділова співпраця при вирішенні конкретних завдань. Можливості ефективного використання традиційних владних важелів впливу на працівників розумової праці суттєво обмежуються зі звуженням так званої «зони припустимості». Відомі американські дослідники організаційного управління Ч. Барнард [33, с.163] та Г. Саймон [21, с.191] звертали увагу на те, що можливості владного впливу керівників на підлеглих завжди обмежені певною „зоною припустимості”, в межах якої підлеглі погоджуються підпорядковувати свою поведінку адміністративній волі керівника, обсяг якої зменшується із скороченням професійно-кваліфікаційної дистанції між ними. Тобто чим вищий рівень професіоналізму має підлеглий, тим менший вплив на нього може здійснити керівник і навпаки. Тому в творчому середовищі, як на це звертають увагу Д. Пельці та Ф. Ендрюс, найбільш ефективними є «непрямі методи управління, при яких керівник не нав'язує зверху певні завдання та методи, а терпляче викликає особистий інтерес підлеглих до них, активно залучаючи дослідників до планування своєї роботи» [18, с.53-55].

З огляду на це, авторитарні методи управлінської взаємодії, які й дотепер домінують в підприємницьких організаціях України, є серйозною перешкодою щодо культивування творчої активності працівників. Про це свідчать, наприклад, ті труднощі, з якими зустрілися менеджери при спробах в кінці 1980-х років ініціювати на деяких українських підприємствах і, зокрема, на комбінаті «Криворіжсталь»¹ діяльність «гуртків якості», подібних до всевітньо відомих японських. Експерти звертають увагу на те, що активізація творчості вимагає суттєвої перебудови психології керівників, відмови від розповсюдженої уяви про підлеглих тільки як про «робочу силу», головним достоїнством якої є виконавська дисципліна. Тому в сучасних українських реаліях необхідна перебудова стилю та методів управління і, зокрема, переходу від планування «згори» до інтерактивної творчої взаємодії в процесі розробки планів керівників, спеціалістів

¹ Спроба у 1988-1991рр. налагодити функціонування системи „ТЕМП” („Творча енергія металургів – перебудові”).

функціональних служб та безпосередніх виконавців, від адміністративного командування до партнерського співробітництва.

Пошук нових підходів до мотивації праці спеціалістів.

Домінуюча в класичній економічній теорії та традиційному менеджменті концепція регулювання трудової мотивації є, на наш погляд, майже непридатною для працівників, які зайняті розумовою працею. Дана точка зору обумовлена тим, що по-перше, творча праця повинна мати, як було зазначено вище, потенціал внутрішнього «самостимулювання», а зовнішні стимули (в тому числі і грошові) можуть тільки підтримувати його, або, навпаки, знижувати (в разі несправедливих, соціально нелегітимних оцінок, винагород та санкцій). Забезпечити ж суттєве підвищення дієвої, продуктивної (а не імітаційної) творчої активності виключно за рахунок зовнішніх винагород та санкцій, вважаємо неможливим. По-друге, звичні головні показники продуктивності фізичної праці – обсяги виконаної роботи та витрати робочого часу не можуть бути дієвими критеріями оцінки ефективності діяльності працівників розумової праці – «...продуктивність праці працівників розумової праці не вимірюється кількістю або обсягами виконаної роботи» [9, с.191]. Адже навіть саме поняття «робочий час» втрачає сенс, оскільки у працівників інтелектуальної праці «розмита» межа між «робочим та неробочим (вільним)» часом.

Натомість головним критерієм оцінки інтелектуально-творчої праці можуть слугувати якісні характеристики інтелектуальних розробок, проектів, управлінських рішень. Проте варто зазначити, що відразу справедливо оцінити такі якісні характеристики «продуктів» розумової праці не так просто, оскільки об'єктивними (і то не завжди) вони стають лише через значний проміжок часу після виконання завдання. Через це прийнято використовувати не об'єктивні, а суб'єктивні, сурогатні та чисто формальні критерії, які не відображають повною мірою реальної цінності інтелектуальної праці. В якості сурогатних критеріїв часто використовують оцінку не конкретних результатів праці, а так званих ділових та особистісних якостей фахівців. Проте такі оцінки викликають заперечення багатьох аналітиків, адже вони зазначають, «...про якості (ділові а тим більше особистісні) притаманні людині, може судити, можливо, тільки «Бог», як її творець...Зовнішні ж спостерігачі можуть говорити тільки про «справи» певної людини, а не як не про її «якості» [12, с.309].

До того ж цікавим є той факт, що результати багато чисельних досліджень (на протязі майже 50 років) теоретично вивели велику кількість рис, що мають бути притаманні лідерам, проте не запропонували жодного набору якостей, за допомогою якого можливо було б відрізнити лідерів від «не лідерів» [12, с.309].

З вищесказаного стає зрозумілим, чому в практиці управління великими корпораціями з другої половини XX століття основним критерієм оцінки інтелектуального персоналу є не його якості, а ступінь досягнення поставлених на певний період цілей. При цьому цілі обґрунтовано визначені власне самими працівниками під час інформаційно-консультаційної взаємодії з керівником та колегами. Певний позитивний досвід функціонування такої системи оцінок у високотехнологічній транснаціональній компанії «ІВМ», наведено у праці одного з її провідних менеджерів Д. Мерсера [14, с.293-296].

Ряд дослідників звертають увагу і на важливість ролі інформаційного забезпечення у підтримці та ефективній реалізації інтелектуально-творчого потенціалу спеціалістів. Зокрема в дослідженнях Д. Пельца і Ф. Ендрюса, Т. Пітерса та Р. Уотермена акцентується увага на необхідності «інтенсивного неформального спілкування з колегами і спеціалістами суміжних лабораторій, відділів» [18, с.53-55], необхідності формування «атмосфери відвертості, принципової наукової критики і самокритики» [19, с.49], атмосфери взаємної поваги одночасно з постійною інтелектуальною напругою, творчими дискусіями, змаганнями в ідеях, проектах, рішеннях тощо [18, с.54].

Проте, вважаємо, що з конкуренцією потрібно поводитись обережно. Адже деякі вчені, стверджують, що жорстка конкуренція «на виживання» скоріш не стимулює, а пригнічує або ж паралізує творчу активність спеціалістів, зокрема відомий аналітик сучасного американського організаційного менеджменту Р. Уотермен зазначив що «... всі експерименти, які було описано в літературі по проблемам конкуренції та співробітництва свідчать, що значно кращі результати досягаються в умовах співробітництва, ніж при конкуренції... І якщо співробітництво дає можливість користуватися знаннями та уміннями кожного члена групи і сприяє досягненню позитивного синергетичного ефекту спільної праці, то конкуренція робить людей взаємно підозрілими і не може забезпечити позитивної синергії спільної праці...До того ж «прагнення зробити що-небудь добре і прагнення перемогти інших – це просто дві різні речі» [24, с.221].

І на останнє, вбачаємо що для регулювання мотивації інтелектуально-творчої праці слід мінімізувати поширене в практиці організаційного управління зловживання так званими «негативними стимулами», як-то: «погрозами», «розгонами», каральними санкціями тощо. Адже якщо страх покарання це спроможній забезпечити підвищення продуктивності праці робочих зайнятих переважно малокваліфікованою фізичною працею, то почуття страху у працівників розумової праці скоріш не стимулює, а, навпаки, пригнічує їхню плідну творчу розумову діяльність, а відтак орієнтує їх виключно на досягнення певних формальних приписів. Більшість досліджень підтверджують це висновками, в яких зазначено, що творча активність підвищується тоді, коли працівники частіше відчувають себе «переможцями», аніж «невдахами» або «порушниками» і відсутність страху перед ймовірною невдачею,

а також готовність вчитися на помилках є необхідною умовою їхніх майбутніх інноваційно-професійних досягнень [19, с.40-45].

Висновки. В XXI столітті головна роль в суспільстві відводиться працівникам інтелектуально-розумової праці. Управління їхньою продуктивністю праці вимагає від науковців та менеджерів-практиків пошуку новітніх, суттєво відмінних від домінуючих сьогодні, методів мотивації трудової діяльності та організації управлінської взаємодії. Дійсно, вже існують деякі напрацювання щодо їхньої систематизації, і в даній статті відбулась певна спроба, проте, на наш погляд, питання залишається відкритим і актуальним і, вважаємо, одним з головних у подальших дослідженнях теорії та реалізації практики організаційного менеджменту.

Список використаних джерел:

1. Александров В. Освітня послуга / В. Александров // Економіка України – 2006 – № 8 – С.53-60.
2. Балаева А. Сфера услуг в мировой экономике: тенденции развития / А.Балаева, М. Предводителева // „МЭ и МО” – 2007. – № 3. – С. 23-28.
3. Балацкий Е. Институциональные конфликты в сфере высшего образования / Е Балацкий. // Свободная мысль – XXI – 2005 – № 11. – С. 23-38.
4. Бородаевский А. Тенденции социально-экономического развития в разных регионах мира. / А. Бородаевский // „МЭ и МО” – 2007. – № 4. – С. 18-28.
5. Всемирный доклад по образованию. Сравнение мировой статистики в области образования. – Монреаль, 2003.
6. Данилишин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні шляхом поліпшення їх використання./ Б.Данилишин, В.Куценко // Економіка України. – 2006. – № 1. – С. 71-75.
7. Друкер П. Труд и управление в современном мире. / П. Друкер // США: Экономика. Политика. Идеология. – 1993. - №5. – С. 101-112.
8. Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. / П. Друкер: Пер. с англ. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. – 200 с.
9. Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. / П. Друкер Пер с англ. – М: Издат дом «Вильямс», 2001. – 272с.
10. Зомбарт В. Современный капитализм. / В. Зомбарт Т. 1. Исторические основы современного капитализма. / Пер. с нем. – М-Л.: ОГИЗ, 1930. 511с.
11. Кузнецова И. Эффективность образования в инновационной системе: факторы и стратегии. / И. Кузнецова // «Економіст», 2007. – № 9. – С. 16-21.
12. Кунц Г. Управление: Системный и ситуационный анализ управленческих функций / Г.Кунц , С. О`Доннел Т.2.– М.: Прогресс, 1981. – 512 с.
13. Лук А.Н. Психология творчества. / Н.А. Лук – М: Наука, 1978. – 127с.
14. Мерсер Д. ИБМ: управление в самой процветающей корпорации мира. / Д. Мерсер. Пер с англ. – М: Прогресс, 1991. – 456с.
15. Михайлівська О. Структура інформаційного розриву: світовий простір та Україна. / О. Михайлівська // «Економіст» – № 10. – 2007. – С. 70-73.
16. Мокряк В.Л. Світ і Україна: динаміка основних показників соціально-економічної статистики: / навчально-методичний посібник / В.Л. Мокряк, А.С. Лобанова, Е.В. Мокряк, О.С. Славина; за ред. А.С. Лобанової. – 2-е вид., перероблене та доповнене. – Кривий Ріг: Видавничий дім, 2011. – 548с.
17. Офіційний сайт Державної служби статистики України. [електронний ресурс] – режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>.
18. Пельц Д. Ученые в организациях. Об оптимальных условиях для исследований и разработок. Д.Пельц , Ф.Эндрюс / Пер. с англ. – М: „Прогресс”, 1973. – 471с.
19. Питерс Т. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний. / Т. Питерс , Р.Уотермен. Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1986. – 423 с.
20. Рівень освіти населення України. За даними Всеукраїнського перепису населення / Держкомстат України. – К., 2003.
21. Саймон Г. Адміністративна поведінка: Дослідження прийняття рішень в організаціях, що виконують адміністративні функції. / Г. Саймон – Пер. з англ. – К: Арт. Ек., 2001. – 392с.
22. Статистичний щорічник України за 2009р. / Держкомстат України. – К: , 2010. – 567с.
23. Статистичний щорічник України за 2010р. / Державна служба статистики України. – К: ТОВ «Август Трейд», 2011. – 560с.
24. Уотермен Р. Фактор обновления: Как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании. / Р. Уотермен – М: Прогресс, 1998. – 368с.
25. Федулова Л. Технологічний розвиток економіки. / Л. Федулова // Економіка України. – 2006. – № 6. – С. 4-12.
26. Федулова Л. Інноваційна економіка: Підручник / Л. Федулова – К: „Либідь”, 2006. – 480с.
27. Федулова Л. Економіка знань у контексті поглядів Друкера. / Л. Федулова // Економічна теорія. – 2007 – № 3. – С. 86-100.

28. Федулова Л. Кадрове забезпечення сфери науки і технологій – стратегічне завдання економічної політики в посткризовий період / Л. Федулова // *Економіст*. – 2010. – № 2. – С. 16-20.
29. Чухно А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку. / А. Чухно. // *Економіка України*. – 2006. – № 6. – С. 4-10.
30. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку. / Й. Шумпетер Пер. с нем. – М.: Прогресс, 1982. – 455 с.
31. Щодо першочергових заходів з активізації інноваційної діяльності в Україні. Аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень при Президенті України [електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/articles/654/>
32. Юданов А. „Быстрые” фирмы и эволюция российской экономики. / А. Юданов // *Вопросы экономики*. – 2007. – № 2. – С. 85-100.
33. Barnard Chester L. *The Functions of Executive*. – Cambridge: Harvard University Press, 1938.