

кументу у регулюванні трудових відносин на мікрорівні, показав, що проблеми в сфері розвитку персоналу в них недостатньо розкриті, а питання кваліфікаційних вимог до працівників, компетентності фахівців та залежність від них інших параметрів виробничої і трудової діяльності взагалі не висвічуються. Проведене групування основних положень, пов'язаних із покращанням якісних рис трудового потенціалу за основними пунктами, що стосуються розвитку персоналу, дозволили зробити висновок, що в них зазначається лише необхідність підвищення кваліфікації працівників та актуальності їх навчання, деякі напрями роботи з молоддю. Відсутність закріплених принципів договірного регулювання сфери розвитку персоналу в колективних договорах перешкоджає розумінню, взаємному узгодженню та удосконаленню вимог до працівників, їх кваліфікаційного рівня. Запропоновані положення колективного договору в цій сфері сприятимуть розвитку персоналу сучасних підприємств, отриманню загальних та спеціальних професійних компетенцій працівниками.

### **Література**

1. Про колективні договори і угоди: Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-ХІІ // Відомості Верховної Ради України. — 1993. — № 36. — Ст. 361.
  2. *Шаульська Л.В.* Стратегія розвитку трудового потенціалу України: Монографія. — Донецьк: ІЕП НАН України, 2005. — 502 с.
  3. *Колот А.М.* Соціально-трудова відносина: теорія і практика регулювання. — К.: КНЕУ, 2004. — 230 с.
- Стаття надійшла до редакції 1.07.2010 р.

УДК 338.28

**Л. П. Червінська**, д-р екон. наук, проф.  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
Університет імені Вадима Гетьмана»

### **МЕТОДОЛОГІЧНЕ ОБҐРУНТУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**АНОТАЦІЯ.** Розглянуто теоретико-методологічні аспекти використання інноваційної трудової діяльності. Здійснено уточнення поняття інноваційної праці, визначено її природу і походження. На прикладі

суб'єктів господарської діяльності виявлено недоліки і позитивні сторони креативності особистостей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА.: інноваційна праця, інноватори, раціоналізатори, креативність, мотиви, стимулювання, зацікавленість.

**АННОТАЦИЯ.** Рассмотрено теоретико-методологические аспекты использования инновационной трудовой деятельности. Осуществлено уточнение понятия инновационного труда, определено его природу и происхождение. На примере субъектов хозяйственной деятельности обнаружены недостатки и позитивные стороны креативности личностей.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: инновационный труд, инноваторы, рационализаторы, креативность, мотивы, стимулирования, заинтересованность.

**ABSTRACT.** *The theoretical and methodological aspects of innovation work. An innovative concept refinement work to determine its nature and origin. For example business entities identified shortcomings and positive aspects of creativity personalities.*

KEY WORDS: innovative work, innovators, rationalizers, creativity, motivation, stimulation, interest.

**Вступ.** Актуальність проблематики інноваційної праці обумовлено тими кардинальними змінами, що відбуваються в розвитку економіки. Нові економічні реалії висувають необхідність більш поглибленого аналізу інноваційної трудової діяльності з метою поліпшення її використання і стимулювання.

Еволюційні аспекти щодо дослідження означеного питання свідчать про те, що інноваційну трудову діяльність виділяли, починаючи ще з давніх давен, коли почали використовувати нові нетрадиційні підходи до організації праці і управління людьми. Спроби пояснити механізми цих явищ, зрозуміти їх природу, відслідковуються ще в стародавній Греції. Саме тут вперше було введено таке поняття, як «поризм» [1], що означає нову ідею, як непередбачуваний наслідок, проміжний результат, що виникає без цієї даної конкретної пізнавальної діяльності. можна також пригадати американський досвід щодо використання «інженерів-раціоналізаторів», відомих зарубіжних представників наукового менеджменту та наукової організації праці (Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Г. Грант, І. Кларк, Ф. Ротлисберг, А. Файоль, Г. Емерсон та ін.), видатних радянських учених (А.А. Богданов, О.А. Германський, А.К. Гастєв, П.М. Керженцев), та українських авторів (С.А. Володін, О.І. Даций, А.М. Колот, В.М. Петюх, В.В. Россоха), якими було опубліковано багато наукових праць з проблематики наукової організації, теорії і практики раціоналізаторства та стимулювання творчої інно-

ваційної праці. Однак вони розглядали лише деякі аспекти інноваційної праці за відсутності комплексного системного підходу до його розгляду.

**Постановка завдання.** Комплексне методологічне дослідження інноваційної трудової діяльності на засадах виокремлення та аналізу окремих носіїв інноваційної праці.

**Результати.** В сучасній науковій практиці інноваційну трудову діяльність трактують як таку, що спрямована на вироблення нових ідей і розробок, що приводять до виробництва якісно нового продукту, нових технологій, техніки, використання інформації, знань тощо.

Поряд з означеними особливостями така праця вважається вищим рівнем інтелектуальної активності, її часто поєднують з терміном «креативний» (від латинського слова «creare» — творити, створювати). Останній, у свою чергу, ототожнюють із поняттям «творчий». Хоча з точки зору наукової практики поняття творчості більш широке і включає також літературну, артистичну, художню та інші види діяльності [2]. Поряд з матеріальними факторами спонування до інноваційної праці на людей діють такі приховані і не менш важливі нематеріальні чинники: потреба у визнанні, пристрасть пізнання і творіння нетрадиційного, необхідність нових спонукачів психіки, і врешті-решт — стомлюваність людей від звичного буденного. Пріоритетність впливу кожного з них важко передбачити.

Інноваційна трудова діяльність має свої специфічні особливості. Вона, зокрема, не піддається точному прогнозуванню і контролю, її важко регламентувати і нормувати, вона пов'язана з ризиком тощо. При порівнянні з такими видами праці, як фізична і розумова: основним ресурсом фізичної праці є фізичні здібності, розумової — знання і аналітичні здібності, тоді як інноваційної праці — психоемоційна енергія. Останнє певним чином обґрунтовується прагненням потреби пізнання на фоні емоційного підкріплення (надання переваги розумовій праці порівняно з іншими видами діяльності, коли поряд з виконанням заданого в експерименті завданням дослідник просить надати йому ще додаткові). Тобто інноваційна праця реалізується на основі розширення сфери експериментальної ситуації, виходу її за рамки нестимульованого пошуку і відкриття нових закономірностей. Як було відмічено французьким психологом «Сур'є», для того щоб винаходити нове необхідно думати «близько цього», такий підхід він називає «бічним латеральним мисленням», в якості основного мотиваційного фактору він відмічав мотиви пізнавальної творчої діяльності.

Тобто для відкриття нових знань, винаходів найбільше значення надається саме процесу мислення. До цього варто також додати особливу значимість інтуїції. А інтуїтивні властивості притаманні не багатьом, а особливо обдарованим особам. Як було відмічено Е. Вільховченко, при розгляді інноваційної діяльності, в етику трудового життя включаються ірраціональні елементи, пов'язані з емоціями, інтуїцією, підсвідомістю, специфікою сприйняття, самоаналізом і т.п. ... окрім того, вторгнення працівника в галузь несподіваного ... в міру інтелектуалізації праці сприяє формуванню в корі головних півкуль нових функціональних структур [3].

Традиційно з погляду економічної практики прийнято вважати, що чим вищий рівень розумових і специфічних здібностей, тим більша творча віддача людини. Безумовно, важко не погодитись з тим, що розвиток інтелектуального капіталу, накопичених знань, досвіду, забезпечує відповідний розвиток інноваційних процесів. Однак існує й інша точка зору, окремі науковці і практики стверджують той факт, що ерудиція і досвід можуть бути тормозом розвитку інновацій. Тобто часто професіонали, які добре виконують свою роботу, можуть шкодити інноваційній діяльності. При цьому далеко не всі вони схильні до творчих самовиявлень. Г.Форд, якого називають піонером інноваційного руху, відмічав той факт, що спеціалісти шкідливі, так як вони скоріше за інших знайдуть недоліки всякої нової ідеї і тим зашкодять її використанню [6]. Із зарубіжної практики відомі випадки, коли рядовим особам, зокрема, студентам, компанії сплачували мільйони доларів за їхні перспективні ідеї.

Враховуючи той факт, що властивостями інноваційної трудової діяльності володіє лише обмежена кількість осіб, то процес креативності, «творчості», здавалося, легко можна поєднати з особливим «талантом». Однак таємниця творчості прихована не лише в специфічних природних особливостях. Адже часто здібний ледар може взагалі не проявити себе, а людина із середніми здібностями, цілеспрямована і допитлива стає хорошим раціоналізатором, вченим, винахідником. При цьому певний науковий інтерес може представляти хакерська етика, згідно якої «хакери» — це індивідууми, котрі бажають реалізувати свою пристрасть до творчості, ними рухає певна ідея, від реалізації якої вони отримують задоволення і прагнуть повністю себе реалізувати. Вони продукують творчу працю і постійно перевершують самих себе [7]. Отже, найбільш визначальним моментом реалізації творчої інноваційної діяльності доцільно вважати певну налаштованість особистості в реалі-

зації намічених цілей, вміння відстоювати свої позиції, спрямування на відповідний інтелектуальний результат.

Розглядаючи використання інноваційної трудової діяльності як найбільш перспективного моменту в управлінні персоналом, варто також враховувати і певні негативні його сторони:

— впровадження результатів інноваційної праці у виробництво потребує комплексного системного підходу (нововведення пов'язані із зміною обладнання, технології, організації структури виробництва, системи нормування, поставлених завдань, підготовки і використання кадрів тощо);

— часто заміна чогось одного призводить до погіршення іншого, як наприклад, впровадження автоматизованих механізмів і автоматів веде до зниження змістовності праці;

— використання нових знань, нових технологій, особливо найменш трудозатратних, та способів організації праці веде до зниження рівня зайнятості; інноваційна діяльність може стати причиною виникнення екологічних проблем, що пов'язано з виробництвом нових продуктів харчування, забрудненням навколишнього середовища тощо;

— впровадження інновацій веде до втрати повноважень окремими керівниками, зміни їх рольових функцій, отже, вони можуть бути не зацікавлені у здійсненні означених процесів;

— автоматизація і механізація певним чином веде до витіснення особистісного фактору в управлінських рішеннях, робить їх більш об'єктивними, непристрасними;

— так як найважливішим мотивом інноваційної творчої діяльності є внутрішні пізнавальні мотиви, то значна захопленість творчим процесом безпосередніх інноваторів передбачає в собі такі негативні моменти, як пристрасть до винагороди, похвали, прагнення до суспільства найсильніших, передових, що робить людину нечутливою до інших побажань, орієнтує її на задоволення пристрасті пізнання, тобто породжує певні прояви егоїзму. Як відмічав Гельвецій, геній завжди передбачає в людини прагнення слави, яка робить його нечутливим до будь-яких побажань, відкриває його душу лише до пристрасті пізнання [5].

При розгляді означених питань також варто визначитись з тим, хто ж являється носієм інноваційної праці Це, перш за все, наукові працівники науково-дослідних установ та навчальних закладів, конструкторських бюро, проектних інститутів, науково-виробничих об'єднань, технопарків, які безпосередньо займаються науково-дослідною роботою і продукують нові ідеї, наукові розробки. З іншого боку, це виробничий персонал, як правило,

керівники і спеціалісти, інженерно-технічні кадри та рядові працівники підприємств та організацій, які безпосередньо задіяні у виробничому процесі і своєю діяльністю спроможні сприяти впровадженню нового, сучасного, передового, а також у міру своєї компетенції можуть являтися розробниками нових ідей і технологій або ініціаторами активізації цих процесів.

Від ефективності діяльності і взаємозв'язку означених категорій персоналу безпосередньо залежить успішність застосування відкриттів, увесь цикл робіт з переведення ідеї із сфери виробництва у сферу нововведень.

Однак у структурі взаємозв'язків наукових і виробничих кадрів існують певні часто суперечливі інтереси. Якщо, наприклад, розглядати діяльність науковців у сфері фундаментальних досліджень, то останні часом уявляються непотрібними, тобто такими результати яких не можна використати в короткому інтервалі часу. Але в довгостроковому періоді їх значимість виявляється досить високою

Доцільно відмітити і той факт, що у фахівців наукової сфери нерідко відсутній належний інформаційний доступ до реальних потреб національного виробництва. Ця проблема набуває ще більшої гостроти за умов поширення приватизаційних процесів і комерціалізації виробництва, адже означена інформація все частіше стає конфіденційною.

В свою чергу, значна частина вчених фактично позбавлена можливості широко заявити про свої пропозиції, спрямовані на удосконалення виробництва, довести їх до відома потенційного споживача. Основна частина вчених скута у своїй діяльності численними ієрархічними структурами управління, навіть на кращих державних і приватних підприємствах. Ще більше труднощів виникає при впровадженні у практику пропозицій фахівців, що висувують ідеї не у своїй галузі, а тим більше людей, які не включені в трудовий процес, пенсіонерів, безробітних, студентів тощо.

Разом з тим у виробничників немає доступу до необхідної інформації про досягнення науки, стан і тенденції розвитку інноваційного ринку.

Дуже важливо, щоб інноваційну діяльність на підприємстві, очолювали ті працівники, які користуються у колективі певним авторитетом та займають відповідні ключові посади, це, як правило, керівники і провідні спеціалісти. Останні, в свою чергу, мають інформувати про інноваційні ідеї лінійних керівників, які відповідають за поточне виробництво. При цьому важливо не ди-

рективно підходити до управління персоналом, а вміти виявляти проблеми і «ставити завдання».

Подібні підходи можна спостерігати у виробничій практиці передових інноваційних підприємств, де інноваційна праця являється основною. Стосовно ефективності використання кадрового потенціалу в науково-технологічній сфері варто відзначити наявність таких зловбодених проблем, як: погіршення державного фінансування, а отже, і матеріально-технічного забезпечення наукових установ і навчальних закладів та матеріального стимулювання науковців; скорочення кадрового потенціалу науки внаслідок вибуття працівників найбільш продуктивного віку до інших сфер економічної діяльності, а також їхньої еміграції; збільшення кількості науковців вищої кваліфікації поза наукою; наростання процесів сумісництва, недосконалість законодавства у сфері захисту інтелектуальної власності тощо.

У свою чергу, у сфері виробництва існує також багато проблематичних моментів щодо використання інноваційної активності персоналу. Як свідчить практичний досвід діяльності вітчизняних промислових підприємств, для ефективного використання інноваційної праці не створено належних умов. Внаслідок кризового економічного стану у 90-х роках на значній кількості підприємств у зв'язку з складним фінансовим положенням були ліквідовані спеціальні підрозділи (патентно-ліцензійні відділи), які виконували функції обслуговування винахідників і раціоналізаторів. Керівний персонал підприємств і організацій у зв'язку з необхідністю вирішення складних поточних проблем, пов'язаних з неплатежами, освоєнням ринкових механізмів організації виробництва, практично перестав займатися проблемами використання творчого потенціалу співробітників. Унаслідок цього, використання раціоналізаторської і винахідницької праці істотно скоротилося, різко зменшилась чисельність винахідників і раціоналізаторів, багато раціоналізаторських пропозицій розглядаються з великими затримками і часто не впроваджуються у виробництво.

Якщо раніше, при колишній системі господарювання, активно працювали бюро раціоналізаторських пропозицій, то на сьогодні означені структури або ліквідовано або їх співробітники практично не зацікавлені в ефективному просуванні у виробництво раціоналізаторських пропозицій. Останнє, зокрема, пов'язано з практичною руйнацією стимулів щодо заохочення співробітників означених структур і безпосередніх раціоналізаторів. Для раціоналізаторів виробництва, які в міру своєї компетенції, розробили щось нове з метою поліпшення організації праці, не створено на-

лежних умов для ефективного його впровадження: занадто затяжним є процес оформлення розробки, механізм матеріального стимулювання, як правило, є непрозорим, кошти для виплати подібних винагород поступають нерегулярно і не завжди нараховуються авторам, а вразі їх виплат — розміри винагород є дуже незначними (близько 30 грн за нормо-годину економічного ефекту). Як свідчать раціоналізатори, при оформленні пропозицій, вони більше втрачають заробітку внаслідок згаяного цього часу, а ніж отримують винагороду за інноваційну розробку. Часто інноватори займаються оформленням пропозицій не настільки заради матеріального стимулювання, настільки з метою раціоналізації процесу виробництва, зменшення його трудомісткості.

У той же час раціоналізаторський рух варто сприймати як найважливіший фактор забезпечення конкурентоспроможності виробництва та передумови його виходу з кризового стану, активізації інноваційних процесів на підприємствах. При цьому доречно пригадати досвід роботи машинобудівних підприємств Г.Форда. У період кризового періоду розвитку, спаду виробництва, витіснення конкурентами з ринку керівництво компанії всупереч традиційним принципам (тримати у таємниці креслення на нові проекти) виставило їх на показ усіх працівників і кинуло клич — подавати пропозиції. в результаті — надійшло близько 1,5 тис. пропозицій, більшу частину з яких було використано. Корисними виявились навіть такі незначні удосконалення як зміна форми цвяха. Останнє принесло компанії неабиякий успіх, допомогло вийти із складного стану.

При розгляді питання матеріального стимулювання інноваторів, було б доцільно навести вагомість винагород для авторів творчих ідей у промислових компаніях США: за вдатне нововведення (за ідеї, які суттєво вплинули на результати діяльності фірми) щорічно нараховуються премія до 50 тис. дол.; нагорода за кращий патент року (свідectво або почесний знак за важливий патент) складає 500 дол.; нагорода за творчу ідею — премія до 15 тис. дол., почесний знак за творчу ідею (призначається щорічно) [8]. У Бельгії, Англії, Франції, ФРН, Італії є характерним створення преміальних фондів за розробку, освоєння і випуск нової продукції, розмір яких пов'язується з приростом обсягу продажу такої продукції, її питомою вагою в загальному обсязі виробництва. Тут можна назвати відому систему «відкладених премій», коли виплата премій відкладається та її розмір коригується залежно від «поведінки» нової продукції на ринку. Така система у де-

що змінених формах використовується на підприємствах Англії, Данії, Нідерландів.

Варто також відмітити, що заохочення творчості на зарубіжних фірмах не обмежується лише економічними чинниками, воно стає все різноманітнішим, що, наприклад, стосується запровадження програм освітньо-професійного розвитку персоналу, залучення працівників в управління виробництвом на основі «гуртків якості», автономних бригад, спільних комітетів з участю представників адміністрації і робітників, реконструювання трудового процесу з метою збагачення змісту праці (поширення «горизонтального» та «вертикального» набору обов'язків), ротації кадрів, застосування нетрадиційних форм організації робочого часу тощо.

**Висновки.** Підвищенню ефективності використання інноваційної трудової діяльності у вітчизняній практиці може сприяти: формування раціональної інноваційної політики держави, спрямованої на забезпечення стимулювання впливу податкової, кредитної, бюджетної системи, комплексу економічних, правових, організаційних і адміністративних важелів, поліпшення фінансування розвитку науки та освіти, активізація інноваційної поведінки працівників промислових підприємств на основі проведення стимулюючої макроекономічної політики здатної забезпечити їх вихід із кризового стану, стабілізацію економічного розвитку на основі підвищення продуктивності праці; реструктуризація економіки, формування конкурентного середовища, створення інноваційно-інвестиційного механізму, здатного сприяти притоку капіталу в провідні галузі виробництва; впровадження податкових пільг для підприємств, які здійснюють інноваційну діяльність; використання системи страхування інноваційних ризиків; формування інформаційної інфраструктури для надання консультаційних послуг інноваторам та інвесторам; підтримка винахідництва та раціоналізаторства з боку державних, регіональних і виробничих структур тощо.

Поряд з означеними економічними заходами щодо поліпшення використання інноваційної трудової діяльності також варто на рівні підприємств і організацій, підприємницьких структур, наукових закладів тощо більше уваги звертати на соціально-психологічні, особистісні чинники регулювання інноваційно активної поведінки персоналу, всебічні аспекти ментальності, інноваційної культури тощо.

### **Література**

1. *Богоявленская Д.Б.* Интеллектуальная активность как проблема творчества / Из-во Ростовського ун-та. — 1983. — 176 с.
  3. *Богоявленская Д.Б.* Пути к творчеству. — М.: Знание, 1978. — 96 с.
  4. *Вильховченко Э.* Прогресс труда на современном этапе научно-технической революции // Мировая экономика и международные отношения. — 1992. — №6. — С. 57—62.
  5. *Калитич Г.И., Джелали В.И., Андросук Г.А.* Идеи должны работать: как использовать творчество каждого. — К.: О-во «Знание», УССР, 1990. — 64 с.
  6. *Кастельс М., Химанен Й.П.* Информационное общество и государство благосостояния. Финская модель. — М.: Логос, 2002. — 219 с.
  7. *Гельвеций.* Об уме. Собр.соч.: В 2-х т. — М.: 1972. — Т. 1. — 640 с.
  8. *Гончаров В.В.* Руководство для высшего управления персонала: В 2-х т. — Т. 2. — М.: МНИИПУ, 1998.
- Стаття надійшла до редакції 26.05.2010 р.

УДК 331.108.2

**Т. М. Червінська**, канд. екон. наук, доц.  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

### **УРАХУВАННЯ КОНФЛІКТІВ ПРИ УПРАВЛІННІ ПЕР- СОНАЛОМ ОРГАНІЗАЦІЙ**

*АНОТАЦІЯ.* У статті визначено основні причини, наслідки та недоліки конфліктних ситуацій в організаціях. На практичних прикладах проаналізовано ставлення персоналу до конфліктів. Запропоновано методологічні підходи до обґрунтування можливостей вирішення конфліктних ситуацій.

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** конфлікти, виникнення, причини, наслідок, персонал, причина, позитивне, негативне, вирішення, управління.

*АННОТАЦИЯ.* В статье определены основные причины, последствия и недостатки конфликтных ситуаций, в организациях. На практических примерах проанализировано отношение персонала к конфликтам. Предложены методологические подходы к обоснованию возможностей решения конфликтных ситуаций.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** конфликты, возникновения, причины, следствие, персонал, причина, позитивное, негативное, решение, управление.

*ABSTRACT.* The article outlines the main causes, consequences and disadvantages of conflicts in organizations. In practical examples, analysis of the personnel to conflict. Methodological approaches to study possibilities of conflict resolution.