

ук: 08.07.01 / Національний аерокосмічний ун-т ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний ін-т». — Х., 2002. — 222 с.

12. Управленческое консультирование. В 2-х т. / Под ред. М. Кубра; Пер. с англ. — 2-е изд. перераб. — М.: Интерэксперт, 1992. — Т. 1. — 319 с.

13. Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. — 3-е изд., доп. и перераб. — М.: ИНФРА-М, 2006. — 638 с. — (Высшее образование).

14. *Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С.* Методика финансового анализа. — М.: ИНФРА-М, 2001. — 215 с.

Стаття надійшла до редакції 14.06.2010 р.

УДК 331.102.312

А. В. Василик, канд. екон. наук, старший викладач,
ДВНЗ «Київський національний економічний
університет імені Вадима Гетьмана»

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОТИВАЦІЇ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ АКТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

АНОТАЦІЯ. Розглянуто поняття інтелектуальної активності персоналу та систематизовано чинники, що на неї впливають. Досліджено можливості самомотивації працівника до інтелектуальної трудової діяльності. Запропоновано сукупність заходів з формування ефективного мотиваційного механізму підприємства щодо творчої активності співробітників.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Творча праця, інтелектуальна активність персоналу, мотивація інтелектуальної активності працівників, самомотивація до творчості, мотиваційний механізм інтелектуальної трудової діяльності.

АННОТАЦИЯ. Рассмотрено понятие интеллектуальной активности персонала и систематизированы факторы, которые на нее влияют. Исследованы возможности самомотивации работника к интеллектуальной трудовой деятельности. Предложена совокупность мероприятий по формированию эффективного мотивационного механизма предприятия относительно творческой активности сотрудников.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА. Творческий труд, интеллектуальная активность персонала, мотивация интеллектуальной активности работников, самомотивация к творчеству, мотивационный механизм интеллектуальной трудовой деятельности.

ANNOTATION. The personnel intellectual activity concept is examined and the influence factors are systematized. The self-motivation possibilities to the employees intellectual labour activity are investigated. The aggregate of the forming measures of the company effective motivational mechanism in relation to the employees creative activity is proposed.

KEY WORDS. Creative labour, the personnel intellectual activity, the personnel motivation to the intellectual activity, self-motivation to creation, the intellectual labour activity motivational mechanism.

Інтелектуалізація глобальної економіки, яка на початку XXI століття перетворилась на стійку закономірність світогосподарського розвитку, є одним із основних факторів соціально-економічного розвитку країни, суб'єкта господарювання й окремого працівника. Зазначені глобальні процеси зумовили невідворотні зміни й у сфері соціально-трудових відносин на мікрорівні: інтелектуалізація трудової діяльності передбачає домінування інтелектуальної, творчої праці тобто тієї розумової праці, в якій переважає інтелект. Відповідно, запорукою успіху підприємства на ринку стає ефективне управління інтелектуальною трудовою діяльністю персоналу, і зокрема — використання сучасних підходів до мотивації інтелектуальної активності працівників.

Мотивація є давньою загально-філософською проблемою, яка отримала розвиток у численних мотиваційних теоріях, що формувались протягом багатьох століть. Разом з тим, проблематика інтелектуальної трудової діяльності персоналу відноситься до якісно нових, у зв'язку з чим питання мотивації творчої активності, інноваційної праці набувають особливої ваги з огляду на глобальні процеси інтелектуалізації. Окремим аспектам дослідження мотивації творчої праці присвячені роботи А. М. Колота, А. В. Кудінової [1], М. В. Семикіної [3], Г. С. Сукова, І. Я. Тупика [4] та інших науковців. Однак проблеми, з якими стикаються вітчизняні підприємства щодо управління творчою активністю персоналу, викликають необхідність здійснення подальших розробок у цьому напрямі.

Одним із ключових понять дослідження інтелектуалізації трудової діяльності, творчої праці є «інтелектуальна активність», під якою розуміється зміна величини ефективності творчої праці, спрямованої на вирішення певного завдання в межах встановленої цілі та часових обмежень [2, с. 278]. Вона може бути спрямована на отримання споживної вартості або на задоволення інтересів самого працівника. Розумова праця перетворюється на інтелектуальну, коли набуває творчого, інноваційного характеру, тобто позбувається рутинних, повторюваних елементів.

Варто зазначити, що інтелектуальна активність індивіда або групи, тобто активність інтелектуальної, творчої складової трудової діяльності співробітників, значною мірою залежить як від умовно-постійних (психологічний тип особистості, природна схильність до фізичної, розумової чи духовної праці, інтелектуальний потенціал тощо), так і змінних факторів, якими можна ефективно управляти з метою удосконалення процесів інтелектуалізації трудової діяльності на підприємстві. До таких факторів можна віднести:

- фізико-психологічні (стан здоров'я, настрій, ситуація в сім'ї);
- фактори зацікавленості (перспектива покращення свого статусу на підприємстві, міра співпадіння з особистими пізнавальними інтересами (саморозвиток, розвиток професійних якостей), перспектива розширення сфери впливу, розвитку комунікативних зв'язків, міра новизни трудового завдання, міра значущості його для інших, міра інтуїтивного підвищення самооцінки);
- фактори оточення (природні (погода, пора року, час), фактори умов праці та ергономічні (кількість людей, що знаходяться в одній кімнаті, рівень шуму, міра переміщення об'єктів у кімнаті, освітленість приміщення, рівень ергономічності робочого місця, його розташування, можливості швидкого інформаційного пошуку та обміну)).

Звідси, можливості управління умовно-постійними та змінними факторами, що впливають на активність інтелектуальної трудової діяльності співробітників, мають враховуватись при розробці заходів щодо підвищення самомотивації працівника та формуванні мотиваційних механізмів підприємства по відношенню до персоналу інтелектуальної праці.

На нашу думку, підвищення творчої активності індивіда залежить великою мірою від рівня його самомотивації до інтелектуальної праці. Це пояснюється феноменом творчої трудової діяльності, оскільки творчий пошук нестандартних рішень, розумова активність важко піддаються раціональному зовнішньому впливу.

Внутрішні трудові мотиви працівника залежать від структури актуальних для нього потреб, ціннісних орієнтацій, рівня освіти та кваліфікації, набутих професійних навичок, віку, сімейного стану, соціального статусу, рівня добробуту тощо. Внутрішню мотивацію інтелектуальних працівників (інноваторів, авторів нових ідей, проєктів тощо) найчастіше визначає зміст і значущість роботи.

Адже могутнім важелем активізації інтелектуальної діяльності, передумовою її результативності є зацікавленість людини у такій роботі, відповідність інтелектуальної праці її ціннісним орієнтирам, можливість таким чином реалізувати свій творчий потенціал.

Також на індивідуальному рівні співробітникам підприємства, які займаються інтелектуальною діяльністю, має бути надана можливість діяти автономно, наскільки це дозволяють обставини. Надаючи працівникам великої автономності, організація підвищує шанси появи нових можливостей; збільшується імовірність появи в індивідів стимулів до створення нового знання.

Самотивація працівників промислових підприємств до інтелектуальної праці може бути зумовлена такими причинами: прагнення до пізнання і створення нового, невідомого раніше (пізнавальні, творчі потреби); інтерес до науки і бажання принести користь підприємству або просто залишити свій слід раціоналізаторською пропозицією; прагнення отримати визнання як винахідника або досягти певного соціального статусу (одержання наукового ступеня, звання); прагнення до творчої самореалізації; честолюбство, бажання досягти популярності, одержати певну посаду, матеріальні блага, можливості подальшого навчання та підвищення кваліфікації, професійного та творчого зростання завдяки результатам інтелектуальної діяльності; бажання здобути конкурентні переваги серед інших високоосвічених фахівців на зовнішньому (у пошуках роботи та працевлаштуванні на підприємствах інноваційного типу) та внутрішньому ринках праці (у збереженні місця роботи у випадку скорочення штатів або реорганізації підприємства) тощо.

Мотивація найманих працівників до інтелектуальної праці формується як на індивідуальному, так і на мікроекономічному рівнях, який передбачає формування ефективного мотиваційного механізму діяльності інтелектуальних працівників на вітчизняних підприємствах. Творча праця забезпечує розробку нових ідей, технологій, продуктів, послуг, які формують конкурентні переваги підприємства на ринку і приносять прибуток. Отже, ефективний мотиваційний механізм управління творчою працею у діяльності сучасного підприємства є необхідним ключовим елементом, який визначає його інноваційні можливості. У цілому проблема мотивації інтелектуальної праці пов'язана з такими важливими науковими і практичними завданнями, як активізація використання та відтворення національного інтелектуального потенціалу, підвищення конкурентоспроможності українських підприємств, зростання соціально-економічної ефективності їх функціонування.

Головний зміст мотиваційного механізму інтелектуальної трудової діяльності має полягати не у примусі співробітників, а у формуванні в них довготривалого інтересу до неї. Особливістю мотиваційного механізму творчої активності є усвідомленість, рефлекс-

сивний характер, особистісно значуща оцінка діяльності. Тому мотиваційний механізм інтелектуальної діяльності втрачає деякі елементи мотиваційного механізму трудової діяльності, однак загалом він стає більш складним та інтегрує найкращі риси різних підходів мотивації. Зі становленням праці як творчості почався процес перетворення мотивації творчості на всезагальний механізм залучення до діяльності, однак суттєво збагачений та розвинений.

Для найманих працівників підприємств промисловості та інших видів економічної діяльності самі інновації є стимулами, оскільки вони дають можливість сподіватись на кращі умови праці та вищий рівень заробітків у майбутньому за рахунок підвищення ефективності діяльності підприємства.

Мотиваційний механізм інтелектуальної діяльності на підприємстві має ґрунтуватись на сумарному поєднанні самомотивації та зовнішніх мотиваторів творчої активності персоналу, оскільки інтелектуальна праця вимагає від людини значних інтелектуальних та психологічних зусиль для самореалізації, безперервного навчання та оновлення знань, звідси впливає необхідність підтримки працівників інтелектуальної праці з боку підприємства шляхом залучення продуманої системи стимулів до творчості.

До того ж варто зважати на появу нового типу творчих працівників, яким притаманні такі особливості: вміння абстрактно та системно мислити, схильність до експериментування та співробітництва в межах окремих проектів, гнучкість, можливість адаптувати свої здібності до нових ситуацій, здатність самостійно перенавчатися, увага до появи новітніх знань у своїй сфері діяльності, до коливань на змінному ринку, до зміни суспільних настроїв, здатність та схильність до постійного вдосконалення себе та предмету своєї діяльності. Такому працівникові не обов'язково займати постійну посаду в солідній корпоративній бюрократії, він зосереджує увагу на проекті, яким займається та по завершенні якого вільно може змінювати місце роботи, надаючи перевагу, таким чином, короткостроковим контрактам. Тобто сучасні високоосвічені та кваліфіковані працівники дедалі менш схильні звертати увагу на бюрократичні тонкощі, їх лояльність спрямована не на компанію (яка раніше використовувала лояльність працівників для підвищення ефективності та конкурентоспроможності), а на проект, над яким вони працюють, для них найціннішим стає висока оцінка колег по всьому світу, а не матеріальне стимулювання з боку підприємства. Отже, такі працівники користуються високим попитом на ринку праці, а компанії, які в них зацікавлені, для їх закріплення повинні розробляти ефективний мотиваційний механізм.

Зовнішніми мотиваторами виступає сукупність чинників, які на рівні підприємства, організації, країни впливають на ставлення до праці. На рівні підприємства до них відносяться, наприклад, такі: оплата праці, зміст та організація праці, її безпека, соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, делеговані повноваження, рівень відповідальності в роботі, перспективи службового просування, соціальні гарантії, можливості одержання безвідсоткової позики на підприємстві, часткового відшкодування вартості житла, витрат на освіту працівника та його дітей тощо.

Зовнішня мотивація виступає у формі адміністративного, економічного, соціального, морально-психологічного впливу та виконує роль стимулювання. Найефективнішою мотивація персоналу до інтелектуально-інноваційної діяльності буде тоді, коли структура стимулів, що пропонується роботодавцем, відповідає структурі внутрішніх мотивів найманого працівника. Водночас на практиці такої відповідності досягти надзвичайно важко, найчастіше спрацьовують як стимули, так і антистимули. Проте менеджерам необхідно максимально скорочувати вплив антистимулів, а для цього потрібно прагнути розуміти і враховувати сутність та специфіку самомотивації працівників до інноваційної діяльності, створювати умови для розкриття творчого потенціалу персоналу. До того ж талановиті, творчі люди потребують особливого ставлення, а це вимагає продуманої, реально діючої системи матеріальних і моральних спонукань та стимулів (механізм внутрішнього управління, участь працівників у формуванні і реалізації інноваційних планів, оцінка творчої ініціативи в процесі індивідуального і колективного заохочення, можливості подальшого підвищення кваліфікації і службового просування, участь у семінарах, науково-практичних конференціях, умови фіксування та оформлення винаходів, публікація робіт наукового характеру тощо).

Що стосується матеріального стимулювання, то варто застосовувати всі можливості, які надають наступні гнучкі форми оплати праці: комісійні, грошові виплати за досягнення поставлених цілей, системи участі персоналу в прибутку компанії, програми участі в прибутку, акції та опціони на їх придбання, спеціальні індивідуальні винагороди, системи плати за знання і «компетенцію», аналітичні системи заробітної плати та ін. [3, с. 39—46].

Провідні вітчизняні підприємства вже мають значні напрацювання у створенні мотиваційного механізму творчої праці. Зокрема, у ЗАТ «Новокраматорський машинобудівний завод» основний елемент організації оплати праці сформований під впливом таких факторів, як рівень кваліфікації, ініціативність та творчість. Вищі

розміри окладів на заводі встановлені майстрам, керівникам, маркетологам, конструкторам і технологам з урахуванням престижності їх творчої праці. Оклади цієї категорії співробітників встановлюються на основі результатів сертифікації, що проводиться на підприємстві. Творча праця станочників стимулюється у відповідності до діючого положення про талон якості та положення про преміювання робітників, що мають особисте клеймо. До мотиваційних факторів, що викликають творчий підйом, відноситься система оплати праці на основі диференціації «плаваючого» коефіцієнта, яка дає можливість визначати реальний творчий внесок працівника в загальні результати праці колективу та справедливо оцінювати його ініціативність та творчість. Працівники отримують підвищену грошову винагороду за покращення характеристик виробів, за товарне оновлення, за збільшення кількості ринків збуту тощо. Керівники та професіонали отримують надбавки за знання іноземних мов та застосування на підприємстві зарубіжного досвіду. Окрім іншого, для преміювання працівників технічних підрозділів, що беруть участь у створенні та впровадженні нових технологічних процесів, які забезпечують зниження витрат на виробництво продукції, формується фонд преміювання у розмірі 20 % від величини економічного ефекту [4, с. 140—143].

Окрім матеріальної мотивації інтелектуальної активності особливого значення набувають складові нематеріальної мотивації (використання «дошок передовиків та новаторів виробництва» на території підприємства або на внутрішньому сайті, значків, почесних грамот, створення позитивного іміджу новаторів тощо), а також створення умов, середовища та атмосфери творчості на підприємствах.

У нагоді тут може стати практика залучення працівників до різноманітних форм самоуправління та контролю якості. У ринково розвинутих країнах широко використовуються різні форми залучення найманих працівників до управління: участь співробітників в управлінні працею та якістю продукції, участь у прибутках, створення виробничих рад у спільних комітетах робітників та управлінців, залучення представників персоналу до рад директорів корпорацій та ін. Участь робітників і службовців у «гуртках якості» дає їм можливість виявити свої здібності, повертає праці творчий характер, значною мірою втрачений за умов автоматизації виробництва. Водночас «гуртки якості» дають їхнім учасникам простір для самовираження, відчуття причетності до справ підприємства і почуття відповідальності.

Дійсно, розуміння працівником спільності власних інтересів та цілей організації дає можливість досягнути як приватних ви-

соких результатів, так і загального успіху компанії. Результатом такого розуміння стає поява нової системи мотивації — асоційованої діяльності (teamwork), яка, з одного боку, визволяє ініціативу творчих працівників, стимулює їх до нововведень, а з іншого, невелика мобільна група — найкраща можливість для інтерперсональної взаємодії творчих особистостей, у якій абсолютно природно виникає і почуття колективної дії, що врівноважує індивідуалістичні прагнення, і моральна єдність, що є базисом для взаємної довіри [1, с. 153].

Підвищення гуманітарної та соціальної складової трудової діяльності працівника досягається через покращення якості трудового життя найманих працівників, підвищення змістовності праці, пристосування матеріально-технічної бази, умов праці, режимів праці і відпочинку до людини, формування відчуття престижу та стилю життя, які відрізняють працівників інтелектуальної праці від інших груп персоналу, можуть стати одними із допоміжних, але дієвих нематеріальних чинників мотивації творчої активності.

Варто застосовувати в даному контексті і зарубіжний досвід. Наприклад, у компанії IBM створено всі умови для розвитку і розкриття творчого потенціалу команди — це і кабінети знань, і внутрішні мережі, і проведення різноманітних форумів тощо [6]. У фінансовій компанії Skandia вперше в світі у 1991 р. було введено посаду корпоративного директора з інтелектуального капіталу, на яку призначено Л. Едвінссона, відомого в сфері дослідження інтелектуального капіталу економіста та вченого. Він розробив особливу підсистему, спрямовану на виробництво інновацій — Центр майбутнього компанії Skandia, який є своєрідною лабораторією для інтелектуального капіталу, де створені умови для максимально ефективного використання можливостей для творчого діалогу працівників, реалізації їх творчої активності та обміну знаннями [5].

Необхідно мати на увазі, що мотивація до інтелектуальної трудової діяльності найманих працівників та керівників підприємства (роботодавця) має суттєві відмінності, зумовлені належністю їх до різних соціокультурних страт суспільства. Зокрема, мотивація найманих працівників до інтелектуальної праці формується на індивідуальному та мікроекономічному рівнях, у той час, як мотивація роботодавця виникає під дією макроекономічних чинників, серед яких попит на інновації, динамічність конкурентного середовища та ін. Зазначене потребує здійснення подальших розвідок у цьому напрямку.

Література

1. Глобальна економіка XXI століття: людський вимір: монографія / Д. Г. Лук'яненко, А. М. Поручник, А. М. Колот [та ін.]; за заг. ред. Д-ра екон. Наук, проф. Д. Г. Лук'яненка та д-ра екон. наук., проф. А. М. Поручника. — К.: КНЕУ, 2008. — 420, [4] с.
2. Лукичева Л. И. Управление интеллектуальным капиталом: [учеб. пособие] / Л. И. Лукичева. — М.: Омега-Л, 2007. — 552 с.
3. Семикіна М. В. Мотивація ефективної зайнятості: проблеми, тенденції, вибір стратегії. Монографія / М. В. Семикіна, Н. А. Іщенко, М. О. Родіонова. — Кіровоград: КОД, 2009. — 200 с.
4. Суков Г. С. Управление развитием персонала на машиностроительном заводе. Теория и практика: монография / Г. С. Суков, И. Я. Тупик; [под науч. ред. В. М. Данюка]; М-во образования и науки Украины, Гос. высш. учеб. завед. «Киевский нац. экон. ун-т им. Вадима Гетьмана», Новокраматорский машиностроительный завод. — К.: КНЕУ, 2008. — 232 с.
5. Эдвинссон Л. Корпоративная долгота. Навигация в экономике, основанной на знаниях. / Эдвинссон Л. — М.: ИНФРА-М, 2005. — XX, 248 с.
6. Huang K.-T. Capitalizing on intellectual assets. *IBM Systems Journal*, Volume 37, Number 4, 1998 — Режим доступу: <http://www.research.ibm.com/journal/sj/374/huang.html>

Стаття надійшла до редакції 25.06.2010 р.

УДК 331.108.2

А. Г. Войнаш, заступник начальника
управління кадрової політики,
кооперативної освіти і науки —
директор НМЦ Укоопспілки «Укоопосвіта»

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВАХ СПОЖИВЧОЇ КООПЕРАЦІЇ УКРАЇНИ

АНОТАЦІЯ. У статті досліджено історичну ретроспективу концепцій управління персоналом в світовій науці менеджменту; сформовано аспекти управління персоналом на підприємствах споживчої кооперації України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА. Управління персоналом, організація праці, концепції управління персоналом, принципи наукового управління.

АННОТАЦИЯ. В статье исследована историческая ретроспектива концепций управления персоналом в мировой науке менеджмента; сформулированы аспекты управления персоналом на предприятиях потребительской кооперации Украины.