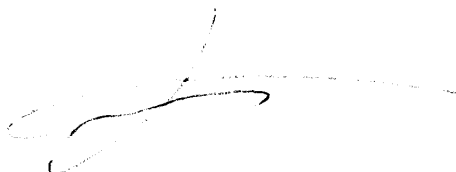


МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

На правах рукопису

ТИМОШЕНКО ДМИТРО ВІТАЛІЙОВИЧ



УДК 005.32 : 331.101.3

МОТИВАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ
ПРАЦЕЮ ПЕРСОНАЛУ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА
ОРГАНІЗАЦІЙ

Спеціальність 08.00.04 — економіка та управління підприємствами
 (нафтова і газова промисловість)

Дисертація

на здобуття наукового ступеня

кандидата економічних наук

*Ці примірники дисер-
тації ідентичні з оригіналом*

Др. екон. спец. в с. раун К. 20.052.06

Віктор Петренко Т. П.

02.09.11р.

Науковий керівник:

доктор економічних наук, професор

Петренко Віктор Павлович

Підпис Віктора Петренка Т. П.

на відсутності

власного секретаря

В. Прохуня

02.09.11.

d413

Івано-Франківськ — 2011



d413

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	
1.1. Аналіз світового і вітчизняного досвіду використання теоретичних основ і практичних технологій мотивування персоналу.....	10
1.2. Еволюція теорії і практики управління мотивацією персоналу в умовах формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів економіки знань.....	20
1.3. Інтелектуальна праця – особливості та актуальні завдання з управління мотивацією.....	36
Висновки до розділу 1.....	47
 РОЗДІЛ 2 ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ОБ’ЄКТ МОТИВАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ	
2.1. Інтелект людських ресурсів підприємств і організацій та зростання ролі управлінської функції мотивації в сучасних умовах.....	49
2.2. Інтелектуально-ресурсний потенціал персоналу: природа, цілі і завдання з його ефективного використання.....	59
2.3. Модель мотиваційного простору персоналу організованої групи як об’єкта управління.....	72
2.4. Управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу на основі створення мережі тривалих і тимчасових робочих груп-команд.....	83
Висновки до розділу 2.....	102

РОЗДІЛ 3 МОТИВАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Людські ресурси нафтогазових підприємств і організацій – головна складова продуктивних сил галузі в умовах економіки знань	104
3.2. Ідентифікація проблем мотивації персоналу нафтогазових підприємств та організацій	115
3.3. Апробація методів інтелектоорієнтованого управління процесами мотивації інтелектуальної праці персоналу нафтогазових установ, організацій та підприємств	132
3.3.1. Результати впровадження рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці в науково-дослідних колективах Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу	133
3.3.2. Результати впровадження рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці в підрозділах Науково-дослідного і проектного інституту ВАТ «Укрнафта», НГВУ «Долинанафтогаз» і ВАТ «Івано-Франківськгаз»	144
3.3.3. Результати впровадження рекомендацій з мотивації інтелектуальної активності в діяльність Івано-Франківської обласної організації Товариства винахідників і раціоналізаторів України	154
Висновки до розділу 3	159
ВИСНОВКИ	161
ДОДАТКИ	164
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	193

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В умовах сучасних українських реалій проблема належної мотивації праці людських ресурсів була, є і залишиться вкрай актуальною. Не зважаючи на те, що матеріальні стимули і сьогодні в соціальному менталітеті продовжують відігравати вирішальну роль, поступовий і неухильний перехід національної економіки до методів і технологій ринкового господарювання з необхідністю скоординованого з країнами світової спільноти руху в напрямку формування основ розвитку економіки знань, диктує доцільність і необхідність масштабного впровадження в практику управління українськими підприємствами та організаціями адекватних цим вимогам інноваційних методів, технологій та механізмів мотивації.

Теоретичні основи процесів мотивації персоналу підприємств і практичне використання результатів наукових досліджень в цій сфері управління були закладені роботами М. Туган-Барановського та Х. Мюнстерберга і активно розвивались дослідженнями Ф. Тейлора, Е. Мейо, А. Маслоу, В. Врума, Л. Портера, Д. МакКлеланда, Д. МакГрегора та ін., в яких сформовані підвалини теоретичних підходів до обґрунтування, створення і практичного використання різноманітних мотиваційних технологій.

Інтерес вітчизняних дослідників до цієї важливої сфери управління діяльністю підприємств вилився в численні роботи Д. Богині, Є. Бойка, С. Вовканича, Г. Дмитренка, М. Долішнього, В. Євдокименка, С. Злупка, М. Козоріз, А. Колота, І. Кравченка, О. Кузьміна, Я. Побурка, О. Притули, Ф. Хміля, В. Петренка, І. Галиці та Г. Зелінської, які розвинули теоретичні і практичні аспекти управління процесами мотивації персоналу українських підприємств.

Однак, питання розвитку мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею персоналу підприємств в умовах формування економіки

знань залишаються ще недостатньо дослідженими.

Наявність окреслених проблем їх теоретичного і практичного значення та відсутність на цей час відповідних розробок і зумовили, таким чином, актуальність теми дисертації, її мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертація виконана в рамках досліджень за науковим напрямком кафедри «Управління галузевим і регіональним розвитком» Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу на тему «Теорія та практика управління соціально-економічними процесами в галузевих і регіональних суспільних системах» (номер державної реєстрації 0109U008787) (внесок здобувача – обґрунтовано утворення групових форм діяльності в рамках підприємства для інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу) і теми «Інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал галузі в системі економічної безпеки держави (на прикладі нафтогазового комплексу України)» (внесок здобувача – обґрунтована доцільність утворення «гарячих груп» для інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу нафтогазових підприємств та організацій), яка виконувалась згідно Міжвідомчого координаційного плану з екологічних та соціально-економічних проблем розвитку продуктивних сил (2007-2010 рр.) Ради по вивченню продуктивних сил України НАН України (№148, шифр 2.5).

Мета і завдання дослідження. Метою дисертаційної роботи є розробка теоретичних і науково-методичних засад та інструментарію формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею персоналом нафтогазових підприємств та організацій, а також практичних рекомендацій щодо оцінки їх ефективності та перспектив розвитку.

Відповідно до сформульованої мети були визначені і розв'язані наступні задачі:

- уточнено сутність поняття «працівник інтелектуальної праці» і визначено його місце в системі категорій економіки підприємства;
- проаналізовано генезис сучасних мотиваційних технологій в практиці

управління інтелектуальною працею;

- досліджено особливості існуючих процесів мотивації інтелектуальної праці на нафтогазових підприємствах та організаціях;

- обґрунтовано показники і критерії оцінювання результатів інтелектуальної праці персоналу підприємств та організацій в умовах економіки знань;

- розроблено системну модель мотивації інтелектуальної праці персоналу організації на предмет генерування нової інтелектуальної продукції з врахуванням її детермінації від мотиваційних впливів керівника;

- розроблено модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи як елемента процесу мотивації інтелектуальної праці персоналу;

- запропоновано віртуальну модель структуризації підприємства у вигляді мережі взаємодіючих груп-команд для трансформування підприємства в об'єкт мотивації інтелектуальної праці.

Об'єктом дослідження є процеси формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею персоналу.

Предметом дослідження є теоретико-методичні положення, методи та підходи щодо формування та функціонування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею на нафтогазових підприємствах та організаціях.

Методи дослідження. Науковою основою дослідження є концепції та теоретичні розробки провідних вітчизняних і зарубіжних вчених у галузі формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею.

Для досягнення поставленої в роботі мети використано такі методи: ретроспективного аналізу – для дослідження еволюції теорії мотивацій; системного аналізу і теоретичного узагальнення – для дослідження процесу формування мотиваційних технологій; економіко-статистичні (групувань, графоаналітичний), функціонального і порівняльного аналізу – для оцінки динаміки стану мотивації персоналу і побудови моделей мотиваційних

технологій; соціологічного опитування та експертних оцінок – для виявлення матеріальних та нематеріальних стимулів в структурі визначення оптимальної структури мотиваційних технологій; наукової абстракції – для формування висновків.

Інформаційну базу дослідження складають нормативно-законодавчі акти України, що регулюють питання управління персоналом та мотивації праці, дослідження вітчизняних і зарубіжних вчених, матеріали періодичних видань, матеріали Державного комітету статистики України, ресурси глобального інформаційного середовища Інтернет, відомості про результати економічної діяльності нафтогазових підприємств.

Наукова новизна отриманих результатів. Полягає в розробці теоретичних і науково-методичних засад та інструментарію формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею. При цьому отримані наступні результати:

вперше:

— розроблена модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та встановлено роль точок біфуркації інтелекту і мотивів поведінки особи в процесі управління мотивацією інтелектуальної праці, що забезпечить ефективне використання цього потенціалу;

удосконалено:

— модель мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу, яка дозволяє в процесі спільної роботи членів групи враховувати індивідуальні особливості кожної особистості, що підвищує продуктивність генерування нової інтелектуальної продукції;

— системну модель мотивації персоналу підприємства з врахуванням частки інтелектуальної праці і отриманого інтелектуального продукту кожного працівника, яка, на відміну від відомої, забезпечує ефект самомотивації з позитивним зворотним зв'язком;

— модель віртуальної структуризації підприємства у вигляді мережі

взаємодіючих постійних, тимчасових, неформальних груп-команд, яка дозволяє трансформувати організаційну структуру в об'єкт мотивації інтелектуальної праці з отриманням синергетичного ефекту;

отримали подальший розвиток:

— трактування поняття «працівник інтелектуальної праці», чия активність пов'язана з використанням тієї частки інтелектуальних та мотиваційних зусиль, яка призводить до генерування інтелектуальної продукції, що на відміну від існуючих понять, дає уявлення про його місце в системі категорій мікроекономіки.

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що основні положення дисертаційної роботи доведені до рівня науково-практичних рекомендацій, які створюють методичне підґрунтя з позицій зростання їх корпоративної культури.

Розроблені положення і рекомендації щодо управління мотивацією інтелектуальної праці використано ДАТ «Чорноморнафтогаз» (довідка № 05-3/3510 від 18.06.2010 р.), ПАТ «Івано-Франківськгаз» (довідка № 02-15/185 від 21.01.2011 р.), Івано-Франківською обласною організацією Товариства винахідників і раціоналізаторів України (довідка № 355-01/23 від 21.10.2010 р.), а також Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу (довідка № 25-37-27/37 від 29.06.2011 р. та № 40-106/2 від 04.07.2011 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є самостійно виконаною науковою працею, в якій викладено авторські розробки теоретико-методичних засад формування мотиваційних механізмів управління інтелектуальною працею в контексті завдань сучасної економічної політики держави, стратегічних цілей підприємств в умовах ринку. Наукові положення, висновки і рекомендації, які сформульовано в дисертації, одержано автором самостійно, з наукових праць, опублікованих у співавторстві в дисертаційній роботі використано лише ідеї та положення, отримані автором особисто.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні результати,

положення, рекомендації і висновки дисертації доповідались і обговорювались на таких науково-практичних конференціях: «Ресурсозберігаючі технології в нафтогазовій енергетиці» (м. Івано-Франківськ, 2007 р.), «Научные исследования и их практическое применение. Современное состояние и пути развития 2007» (м. Одеса, 2007 р.), «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» (м. Тернопіль, 2008 р.), «Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні» (м. Київ, 2008 р.), «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери» (м. Донецьк, 2009 р.), «Актуальні проблеми розвитку економіки України в контексті глобалізаційних процесів» (м. Харків, 2009 р.); на Всеукраїнських науково-практичних конференціях: «Інноваційні процеси економічного розвитку: вітчизняний та зарубіжний досвід» (м. Тернопіль, 2007 р.), «Проблеми підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації фахівців з інтелектуальної власності в Україні» (м. Київ, 2007 р.), «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем» (м. Івано-Франківськ, 2007 р., 2009 р.), «Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку» (м. Київ, 2008 р.), «Інтелектуальний потенціал молоді в науці і практиці» (м. Хмельницький, 2009 р.).

Публікації. За темою дослідження опубліковано 19 наукових праць, в тому числі 5 у фахових наукових виданнях загальним обсягом 5,1 др. арк., з яких 3,8 належать особисто автору.

Структура та обсяг роботи. Дисертаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Основний зміст дисертації викладений на 163-х сторінках. Робота містить 17 рисунків, 15 таблиць, 10 додатків, які розміщено на 29-ти сторінках. Список використаних у дисертації літературних джерел налічує 380 найменувань на 50-ти сторінках. Загальний обсяг дисертації – 242 сторінки комп'ютерного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ В УМОВАХ ІНТЕЛЕКТУАЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Аналіз світового і вітчизняного досвіду використання теоретичних основ і практичних технологій мотивування персоналу

Ефективне управління організаційними утвореннями вимагає від їх керівництва умілого використання не тільки найдорожчих на сьогоднішній день природних ресурсів. Ресурси, які не відновлюються (корисні копалини, нафта і газ), вкупі з нерухомістю і сучасним обладнанням, без осмислення управліннями домінуючої ролі людського ресурсу, забезпечать організацію не стільки довгостроковою стратегією розвитку, скільки реалізацією політики «захисту від змін». Через це ефективне управління організаційними утвореннями вимагає умілого використання технологій мотивування, які сприятимуть акумуляції потужних творчих і креативних інтелектуальних ресурсів, здатних не лише підвищити операційну ефективність організації, а й перевести цілі організації в дії як окремо взятого працівника, так і цілої групи працівників.

Проблема належної мотивації праці людських ресурсів в умовах сучасних українських реалій була, є і залишиться вкрай актуальною. Не зважаючи на те, що матеріальні стимули і сьогодні в соціальному менталітеті продовжують відігравати вирішальну роль, поступовий і неухильний перехід національної економіки до методів і технологій ринкового господарювання з необхідністю скоординованого з країнами світової спільноти руху в напрямку формування основ постіндустріальної економіки і розвитку економіки знань, диктує доцільність і необхідність масштабного впровадження в практику управління

українськими організаціями адекватних цим вимогам інноваційних методів, технологій та інструментів мотивації.

Очевидним є факт, що протягом тривалого часу використання теоретичних та практичних положень ефективного мотивування персоналу найрізноманітніших соціально-економічних систем здійснювалося за розробками провідних світових шкіл менеджменту. Про це говорять публікації у фаховій літературі Великобританії, Канади, Німеччини, США, Франції, Японії та ін. Накопичений цими школами досвід розкритий в чисельних наукових працях і публікаціях, кількість і тематичні напрямки яких сьогодні аналізувати та узагальнювати занадто важко. В цьому процесі радянська школа управління приймала на жаль пасивну участь: в більшості випадків, технології впливу на людей, основою яких складала ідеологія класової мотивації, примусу і покарання, були основними в арсеналі керівників [1].

Дослідження в сфері сучасної науки управління персоналом в Україні почали ініціативно виконуватись на початку 90-х років минулого століття в процесі імплементації ринкових засад функціонування економіки. Період перших років незалежності української держави характеризується усвідомленням науковцями і практиками необхідності використання технологій та інструментів управління діяльністю організацій, які були б адекватними новим, і в той час ще невідомим для них вимогам ринку.

Значний доробок в сфері теоретичних досліджень методик і рекомендацій з практичного використання технологій управління мотиваційними процесами в організаціях був продемонстрований вітчизняними науковцями лише протягом останнього десятиліття. Розвиваючи традиції одного із класиків української економічної думки М. Туган-Барановського [2], який вперше звернув увагу на вплив людських інтересів, потреб і мотивів на розвиток суспільства та розкрив природу цього явища, вітчизняні вчені сучасної доби поглиблюють дослідження проблем мотивації, що присвячені різноманітним аспектам виконання цієї важливої управлінської функції.

Серед цих досліджень значна увага приділена як загальнотеоретичним питанням управління процесами мотивації [3–7; 9–31], так і особливостям процесів мотивації персоналу організацій найрізноманітніших державних і галузевих підсистем. Серед них ми знайшли прикладні аспекти мотивації персоналу установ і організацій державного та муніципального управління [8; 32–35], сфери підприємницької діяльності [36–41], споживчої кооперації і торгівлі [42–45], агропромислового комплексу [46–50], освітянської [51–55], наукової та інтелектуально-інноваційної активності [56–64], гірничих, машинобудівних, нафтогазових та ін. промислових підприємств [65–72], мотивації зайнятості населення [73; 74], управлінського складу [75; 76] і т. ін.

Посилання на такого роду галузево-орієнтоване різноманіття свідчить про те, що вітчизняні дослідники приділяють значну увагу питанням адаптації світового досвіду до конкретної управлінської практики. При цьому, дослідження прикладних аспектів адаптації керівників і персоналу вітчизняних підприємств до проблем мотивації праці, дещо гальмують, на нашу думку, розвиток перспективних теоретичних досліджень проблем і особливостей управління мотивацією персоналу підприємств, установ і організацій майбутньої економіки України – економіки знань та інформації, економіки нових людей глобалізованого, високоінтелектуалізованого і демократизованого суспільства, головною продуктивною силою якого повинен стати інтелект людських ресурсів [70; 77–79].

Таким чином, на авансцену мотиваційних впливів керівників і органів управління організаціями сьогодні і на майбутнє повинна, нарешті, вийти інтелектуальна складова продуктивних сил людських ресурсів організації. При цьому, важливим напрямком досліджень слід вважати особливості мотивації інтенсивної і продуктивної інтелектуальної праці всіх без виключення «елементарних носіїв інтелекту» [80, С. 70] організаційного утворення.

Аналіз джерел на предмет вживання в теорії і практиці управління фундаментальних складових процесу мотивації персоналу організацій як «мотив» і «мотивація» представлений в таблицях 1.1 і 1.2.

Таблиця 1.1

Визначення поняття «мотив» в трактуванні вітчизняних дослідників

(зведено в таблицю на основі джерел [84, С. 553; 85, С. 212; 86, С. 118])

Автор	Зміст визначення	Джерело
Мочерний С. В.	«(нім. <i>Motive</i> , лат. <i>Moveo</i> – спонукати, приводити в рух) – те, що спонукає людину до діяльності (активності) й заради чого ця діяльність здійснюється; в економічній теорії психологічна категорія «М.» означає комплекс явищ, які спонукають людину (працівника і власника) до господарської діяльності»	[84, С. 553]
Степанов О. М.	«(лат. <i>Motus</i> - рух) – причина, що спонукає до діяльності, спрямованої на задоволення певних потреб»	[85, С. 212]
Полухіна А. В.	«Мотив – внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину щось робити, або вести себе певним чином (орієнтація, установки, бажання, інстинкти, імпульс)»	[86, С. 118]

З наведеної вище таблиці ми бачимо, що поняття «мотив» тісно пов'язано з рухом, оскільки походить від лат. слова «*moveo*» (штовхати, рухати) і означає причину, яка спонукає індивіда здійснювати певні дії та вчинки. Звідси, вся діяльність людини диктується її мотивами – свідомими і несвідомими. Іншими словами, мотив – це як усвідомлена потреба людини здійснювати певні дії та вчинки, так і неусвідомлена, яка реалізується під впливом інстинктів та імпульсів. Саме тому дослідження на цієї теми завжди будуть актуальними, оскільки «білі плями» людської індивідуальності та «підвали її підсвідомості» завжди становили

особливий інтерес не лише для психологів, але й для управлінців – працівник наслідки діяльності якого неможливо передбачити, в практиці управління є зайвим.

Таблиця 1.2

Визначення вітчизняними дослідниками поняття «мотивація»

(зведено в таблицю на основі джерел [84, С. 555; 87, С. 492; 88, С. 295; 85, С. 212; 86, С. 118; 89, С. 63; 90; 91, С. 221])

Автор	Зміст визначення	Джерело
Мочерний С. В.	«Мотивація – комплекс внутрішніх чинників, які зумовлюють й спрямовують діяльність людини, колективу, окремої соціальної групи або суспільства на досягнення усвідомленої мети». «М. трудова – усвідомлене і цілеспрямоване спонукання працівника до праці через постійний вплив на його потреби, інтерес та цілі»	[84, С. 555]
Мочерний С. В.	«Мотивація (мотиваційних механізм) підприємництва – внутрішнє чи зовнішнє спонукання економічного суб'єкта до діяльності з метою досягнення певних цілей; інтерес до певної діяльності та способи цього ініціювання, спонукання»	[87, С. 492]
Кредісов А. І.	«Мотивація являє собою процес спонукання себе та інших до певної діяльності, спрямованої на досягнення особистих цілей, або ж цілей організації»	[88, С. 295]
Степанов О. М.	«система спонукань, які зумовлюють активність організму і визначають його спрямованість»	[85, С. 212]
Полухіна А. В.	«Мотивація праці – це бажання працівника задовольнити свої потреби через трудову діяльність»	[86, С. 118]

продовження таблиці 1.2

Жильченкова В. В.	«Мотивація – це збудження в людях бажання зробити щось»	[89, С. 63]
Курдіна Є.	«Сьогодні мотивацію визначають, як рух до цілі – дія, спрямована на ціль. Близьким до поняття мотивації є поняття успіху, оскільки і те, і інше означає рух, спрямований на певну ціль»	[90]
Кругляк Е. С.	«Мотивація персоналу – сукупність внутрішніх і зовнішніх рухомих сил, які спонукають людину до діяльності, задають кордони і форми діяльності і дають цій діяльності спрямованість, орієнтовану на досягнення певних цілей»	[91, С. 221]

Нескладно помітити дефіцит в цих визначеннях об'єктів таких мотиваційних впливів як «інтелект особи», «інтелект групи», «людський капітал», «інтелектуальний капітал», «інтелектуальний потенціал» і т. п. Так, по-перше, «первинна мотивація людини – це не бажання задоволень чи влади, це воля до смислу» [92, С. 457], а що ж виступає передумовою його набуття, як не мотивований інтелект?! По-друге, вищевказані об'єкти мотиваційних впливів в економіці знань безумовно виходять на перший план, адже всі інші результати, за якими оцінюється робота персоналу організації (прибуток, доля ринку, продуктивність, репутаційний капітал тощо), є наслідком добре організованого процесу інтелектокористування [80; 81-83] з пріоритетним отриманням якісних інтелектуальних продуктів (рацпропозицій, ідей, проектів, планів, програм, стратегій, технологій, винаходів, відкриттів тощо), які, в свою чергу, виступають основою отримання всіх інших соціально-економічних результатів.

Не дивлячись на те, що зусилля вітчизняних дослідників сьогодні спрямовані на вирішення проблем розвитку «людського капіталу» організацій [93-98], «інтелектуального капіталу» [99-104], «людського потенціалу» [105-111], «інтелектуального потенціалу» [112-122], а також «інтелектуальних ресурсів» [83, 123-129] і т.п., на наш погляд було б добре, якби у вищевказаних роботах

питанню мотивації інтелекту було приділено більше уваги. Це пояснюється тим, що при незадовільному управлінні процесом мотивації зазначені вище види капіталів і потенціалів ризикують залишитися для організації «мертвим капіталом» і «невикористаним потенціалом» [80, С. 84].

Таким чином, питання мотивації інтелектуальної праці за виключенням «мотивації формування інтелектуального потенціалу» [29], «мотиваційні механізми підвищення інтелектуального потенціалу» [46], «мотивація творчої праці» [59], «мотивація творчої інтелектуальної праці» [60], «мотивація наукової діяльності» [60], поки що залишаються вивченими недостатньо. В зв'язку з цим, аналіз як традиційних, так і новітніх теорій мотивації на предмет визначення та порівняння потенціалу щодо імплементації останніх в процесах мотивації з метою ефективного використання в роботі наявного «інтелектуального потенціалу» та «інтелектуального ресурсу», виглядає абсолютно доцільним.

В результаті цього слід очікувати від персоналу організації формування «людського капіталу», здатного забезпечити її конкурентоспроможними «інтелектуальними продуктами», «інтелектуальною власністю» та «інтелектуальним капіталом», які трансформуються в інтелектуально-інноваційний потенціал успішного функціонування і розвитку в конкурентному оточенні знаннєвомісткої економіки [83, С. 89].

З цих позицій, аналіз традиційних теорій мотивації розпочнемо з того, що домінуючі у сучасній фаховій літературі теорії і моделі більшість іноземних [130-135] і вітчизняних дослідників [1; 5; 13; 15; 35] розділяють на дві групи.

До першої групи традиційно відносять теорії, які враховують в процесі управління природу дії на поведінку особи різноманітних мотиваційних чинників. Вони називаються «змістовними» теоріями мотивації. Серед них найбільш відомими є теорія ієрархії потреб особи А. Маслоу (Abraham Maslow) (1943 р.), теорія відносин і зростання (ERG) К. Альдерфера (Clayton Paul Alderfer), двофакторна теорія Ф. Герцберга (Frederick Herzberg) (1959 р.), теорія надбаних потреб Д. МакКлелланда (David McClelland) (1970 р.) і ін.

Друга група «процесуальних» теорій представляє мотивацію як процес. Такий процес може проаналізувати і спрогнозувати результати його реалізації, не заглиблюючись надто в природу поведінки людини і зміст її мотивів. До «процесуальних» теорій відносять теорію очікування К. Левіна (Kurt Zadek Lewin) (1939 р.), теорію Х-У Д. МакГрегора (Douglas McGregor) (1960), теорію модифікації (підкріплення) поведінки Б. Ф. Скінера (Burrhus Frederic Skinner) (1968 р.), теорію переваг та очікування В. Врума (Victor Vroom) (1969 р.), теорію справедливості Л. Портера (Lyman W. Porter) та Е. Лоулера (Edward E. Lawler), модель вибору ризику Д. Аткінсона (John William Atkinson) та багато ін.

Хоча більшість вітчизняних дослідників проблем мотивації поведінки особистості в організованих групах дотримуються саме такого поділу, вважаємо за доцільне запропонувати уточнену класифікацію теорій мотивації на основі наступних міркувань.

Першим зразком мотиваційного впливу керівництва на особистість і на групи необхідно вважати поняття «мотивації зразком». Саме таку точку зору вперше виказав К. Шольц (Christian Scholz) [136], який специфічну «картинку», «образ» або «зразок» людини-робітника визначив як ціль, до якої необхідно прагнути. До цієї групи він відніс відомі свого часу «Х-У – теорію» Д. МакГрегора (Douglas McGregor), теорію «Z» У. Оучі (William Ouchi) і теорію людських стосунків Е. Мейо (George Elton Mayo). Звернемо вашу увагу і на те, що історія управлінської думки до появи сучасних мотиваційних зразків знала і інші «зразки поведінки». Серед них характерними прикладами є «Прокляття з гори Евал» [137, С. 209–210], «Десять Божих Заповідей» [137, С. 77-78] та подібні їм списки інших світових релігійних вчень. Існували і активно використовувались подібні зразки і у світських документах. В якості прикладу приводимо різноманітні сучасні кодекси і моделі професійної поведінки державних службовців [138; 139, С. 164-182], керівників організацій [140, С. 21; 141, С. 146-149; 142]. Цікавими історичними прикладами «мотивації зразком» можна вважати і «12 прикмет характеру

українського націоналіста», «Декалог», «44 правила життя українського націоналіста» [143, С. 176-181].

Очевидно, що «мотивація зразком» протягом тривалого часу була основним інструментом регулювання поведінки людей в соціумі та передувала появі змістовних та процесуальних теорій мотивації, створення яких, однак, не заперечило, а врахувало і використало її позитивні сторони. Подальший розвиток теоретичних основ мотивації персоналу організацій привів до появи нових підходів і зразків. Їх узагальнено можна назвати «системною мотивацією» персоналу організацій. Підставою для такого ствердження є поява в Україні досліджень з формування та удосконалення в організаціях «систем мотивації» [5; 11; 16; 21; 22], використанням системного підходу до управління мотиваційними процесами [23; 32] і, нарешті, формулювання теоретичних основ системного управління процесами мотивації персоналу [25].

Основою категорії «системна мотивація» є об'єднання в єдиній системі управління бажаної для групи, підрозділу, підприємства (суспільства) поведінки працівників шляхом встановлення органом управління цільового «зразка» поведінки, а також формуванням у персоналу соціально унормованих «потреб», комплексу «мотивів» і «мотиваторів», вплив яких регулюється суб'єктом управління [23; 25]. Об'єднуючи позитивні характеристики всіх попередніх теорій і моделей, системне управління процесами мотивації характеризується високою функціональністю, гнучкістю, можливістю оцінювання результатів і ефективності мотиваційного впливу зі швидкою корекцією цілей і програм мотивації. Саме тому системний підхід до управління мотиваційними процесами персоналу в світлі завдань мотивації людей сучасного глобалізованого, інтелектуалізованого і демократизованого суспільства має найбільший потенціал щодо використання. Такий потенціал передбачає можливість керованого використання суб'єктом мотивації (наприклад, керівником) комплексу постійних і змінних мотивів для впливу на об'єкт мотивації (працівника, групу працівників і т. д.) з можливістю контролю та оцінки результатів мотивації [23; 25].

«МОТИВАЦІЯ СИСТЕМНА»

(Система мотивації М. Мазур; мотиваційні системи В. Марченко; системний підхід до функції мотивації Н. Нижник, О. Машкова, С. Мосова; системне управління мотивацією М. Табахарнюка)



«МОТИВАЦІЯ ПРОЦЕСУАЛЬНА»

(Теорія очікування К. Левіна; теорія модифікації (підкріплення) поведінки Б. Ф. Скінера; теорія переваг та очікування В. Врума; теорія справедливості Л. Портера та Е. Лоулера; модель вибору ризику Д. Аткинсона; теорія цілей Е. Лонкі)



«МОТИВАЦІЯ ПОТРЕБАМИ»

(Ієрархія потреб А. Маслоу; теорія відносин і зростання (ERG) К. Альдерфера; двофакторна теорія Ф. Герцберга; теорія надбаних потреб Д. МакКлелланда)



«МОТИВАЦІЯ ЗРАЗКОМ»

(«Заповіді божі»; «Кодекси поведінки»; «Моделі поведінки»; теорія людських стосунків Е. Мейо; теорія «Х-У» Д. МакГрегора; теорія «Z» У. Оучі)

Рис. 1.1 Уточнена класифікація теорій мотивації персоналу організацій за їх появою і тенденцією розвитку

Уточнений нами варіант класифікації теорій мотивації персоналу організацій має вигляд, представлений вище (рис. 1.1). та демонструє, що в процесі розробки комплексу спеціальних мотиваторів (програми, або стратегії), керівництвом організації враховуються і необхідні зразки поведінки, і різноманітні фізіологічні,

матеріальні, моральні і духовні потреби та очікування персоналу, і критерії справедливості, і цілі персоналу та організації, які в процесі реалізації можуть динамічно і цілеспрямовано змінюватись в залежності від отримуваних організацією результатів. В зв'язку з цим виникає цілком обґрунтована необхідність вивчення та оцінки особливостей формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів економіки знань, які видозмінюють поведінку особистості та їх соціально детермінованих груп в організаціях. Це пояснюється тим, що процес формування нових соціальних установок і менталітету, нових категорій і типів особистих і групових потреб, нових мотиваційних орієнтирів і критеріїв, а, значить, і мотивів поведінки, триває, а теорія і практика українського управління ще повинна знайти адекватні відповіді на ці питання.

Наступною задачею, яка логічно витікає з мети нашого дослідження, є доцільність визначення напрямків еволюції теорії і практики управління мотивацією персоналу підприємств в умовах формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів економіки знань.

1.2. Еволюція теорії і практики управління мотивацією персоналу в умовах формування нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів економіки знань

Висновок відносно ефективності використання таких економічно значимих категорій як «людський капітал», «інтелектуальний капітал», «інтелектуальний потенціал» і т.д. логічно привів до пошуку нових методів і механізмів мотивації інтелектуальної праці. Тому задача осмислення тенденцій розвитку мотивації працівників сучасних організацій саме в контексті нових соціальних цінностей і орієнтирів економіки знань є важливою.

Особливу увагу слід звернути на сигнали, які генеруються науковцями в напрямку об'єктивного дослідження впливу інформації, простору та часу на розвиток технологій управління людськими ресурсами. Без них стратегія розвитку творчих інтелектуальних ресурсів суспільства з подальшим забезпеченням інноваційно-орієнтованої економіки сталим розвитком є неможливою. Першочергове дослідження науковим матеріалізмом процесів ускладнення будови живих організмів стало причиною появи «білих плям» в сфері дослідження процесів ускладнення «інформаційної складової біологічних видів», оскільки диференціація напрямків зміни поведінки індивідів завжди знаходиться в прямій залежності від інформаційної еволюції біосфери [144, С. 152]. Те, яким чином згадана інформаційна еволюція впливає на поведінку людей, розглянуто нижче.

Незаперечним є той факт, що актуальність управління часом і простором, в якості основних компонентів накопичення багатства з його подальшим примноженням, завжди протистояла логіці використання цього багатства в контексті існування планетарної цивілізації. Наслідком цього стало те, що інстинкт самозбереження людства, який проявив себе в епоху економіки знань, призвів до осмислення консолідації інтелектуальних ресурсів шляхом створення «універсальної мови» для всіх предметних галузей. Саме в них мотивовані на створення нових знань носії інтелектуальних ресурсів є здатними об'єднати фрагментарні поняття різних наук. Відтак, *«знання, розуміння та вміння використовувати її (тобто «мову», моя примітка і курсив. — Д. Т.) дозволить поновити в свідомості людей хоча б відчуття єдності світу в координатах Простору-Часу (виділено автором)»* [145, С. 7].

Зауважимо, що прізиви до вищевказаної консолідації мали місце ще в посланні св. апостола Павла (до ефесян 3, 18). В посланні наголошується на важливості осмислення людиною простору задля її спроби до творення нових знань: *«...змогли зрозуміти зо всіма святими, що то ширина й довжина, і глибина й вишина...»* [146]. У свою чергу, в Книзі Пророцькій св. Івана Богослова

(об'явлення св. Івана Богослова 10, 6) згадується про ресурс часу, необхідний для розвитку особою власного інтелекту: «та й поклявся Живучим по вічні віки, Який створив небо та те, що на ньому, і землю та те, що на ній, і море й що в нім, що вже часу не буде» (підкреслено мною. — Д. Т.) [147].

Безповоротність впливу соціально значимих знань та технологій на життя суспільства вже в той час розглядалися апостолом Павлом та І. Богословом не стільки в якості абстракції, скільки неминучості. Якщо раніше більшість поколінь людей проходили через технологічно незмінний світ, то сьогодні за час життя одного покоління людей змінюється декілька поколінь техніки, знань та навичок техніко-технологічного характеру. Така сукупність явних і неявних змін називається «зміною співвідношення еталонних частот біологічного та соціального часу» [148], що робить кожного індивіда свідком стрімкого розвитку науки, техніки, і, внаслідок цього, соціальних і економічних відносин – якісно новий інформаційний стан суспільства трансформує логіку соціальної поведінки суспільства [144, С. 152]. Трансформація логіки соціальної поведінки суспільства в новому інформаційному стані характеризується «зміною інформаційної складової особи» [150, С. 176], що означає зміну потенціалу розвитку індивіду через усвідомлення ним нових потреб з подальшим формуванням нових мотивів, і звідси, зміною алгоритму прийняття управлінських рішень. Так зміною інформаційної складової як окремих осіб, так і їх груп в контексті формування нових мотивів зі зміною алгоритму прийняття управлінських рішень в результаті одночасного вироблення і споживання інформаційних / інтелектуальних продуктів і послуг є те, що самі люди, за словами всесвітньовідомих шведських докторів наук К. Нордстрема та Й. Ріддерстале (Kjell Nordstrom, Jonas Ridderstrale), стали брендами [149, С. 24]. Це підтверджує відомий факт про те, що секрет «капіталістичного одухотворення» полягає в мистецтві споживати не товари і послуги, а «образ себе», який ці товари і послуги споживає [150, С. 80-81]. Тому, інструменти управління «брендом» працівника соціально-економічної системи в процесі одночасного вироблення і споживання ним як віртуальних, так і

матеріальних продуктів і послуг (благ), вимагають термінового оновлення саме через те, що такий працівник характеризується досить складним комплексом потреб.

Чому ж погляди відомих дослідників-інтелектуалів, письменників та іншої творчої інтелігенції епохи економіки знань дедалі частіше становлять інтерес для українських управлінців? Відповідь очевидна – кожен психічно здоровий індивід витрачає максимум зусиль задля виживання в процесі щоденних економічних і соціальних трансформацій. Такі трансформації описані як С. Капіцею в якості процесу зміни парадигми розвитку людства через стиснення історичного часу [151], так і А. Тоффлером (Alvin Toffler) [152]. В праці [153] Е. Тоффлером наголошується на часовому зсуві процесу отримання результатів праці; просторі в якості місця формування багатства, а також *знаннях* в якості інструменту накопичення багатства, яке не зменшується, а збільшується від використання.

Описана вище революційна система накопичення багатства шляхом використання творчої інтелектуальної праці радикальним чином змінює основи і шляхи отримання прибутку, в той час, як «більшість країн, будуючи передову економіку, забувають про те, що передова економіка потребує прогресивного суспільства, оскільки економіка є продуктом суспільства та залежить від його головних інституцій. Саме тому більшість інституцій сьогодні можна вважати нефункціональними» [153] через «інформаційну асиметрію», оскільки значна частина економічних законів побудована на симетричному розподілі інформації між учасниками ринку. Звідси, інформація є товаром, який «не підкоряється логіці «традиційного» матеріального виробництва: реальну цінність визначає спосіб використання, а не вкладені можливості» [154, С. 42].

Напрямок руху людської цивілізації до техніко-економічного паритету, чим виступає рівноправне представництво сторін в соціально-економічній діяльності, характеризується меншою кількістю знань, технологічних процесів і товарів, які залишаються для світової спільноти недоступними. Таким чином, перетинаючи кордони країн, носіями знань вже розпочато формування бізнес-олімпіади, в якій

талановитими носіями інтелектуальних ресурсів, незалежно від місця проживання, будуть представлятися нові товари і послуги [155]. Творення інноваційним суспільством товарів і послуг у знаннєвомісткій економіці набуває статусу пріоритетної стратегічної діяльності: конкурентоспроможний продукт набуває вигляд не лише технологій і винаходів, але й оригінальних підходів – парадигм, концепцій, ноу-хау [156].

В контексті заходів щодо збереження витоків інтелектуальних ресурсів, названого С. Вовканичем «відпливом умів» [156, С. 42], українські організації вимушені звертатись до нетрадиційних підходів. Прикладом унеможливлення «відпливу» є використання нематеріального статусу носія інтелектуального ресурсу для відбору останнього в штат організації з метою відповідності його внутрішніх мотивів і інтересів цілям і цінностям організації. Оцінка нематеріального статусу здійснюється за такими атрибутами, як (1) вміння і креативність; (2) вільний час і робота; (3) віртуальний імідж; (4) коло спілкування, а також (5) освіта та професіоналізм [157].

Використання нематеріального статусу носіїв інтелектуального ресурсу внаслідок дублювання операцій більшістю організацій у всесвітній мережі Інтернет характеризується їх «нетократичністю» [158], яка розглядається авторами в якості сучасних форм управління суспільством. Відповідно, як швидкий доступ, так і подальша маніпуляція інформацією з ескалацією споживання продуктів і послуг вже стає інструментом влади інтелектуалів над іншими соціальними утвореннями [159; 160]. Звідси, абстрагування великої кількості сучасних соціально-економічних систем від того факту, що «окрім фізичних законів, існують закони людських систем», а «зв'язки людини з організаційною топографією стають більш текучими», є об'єктивною трагедією [161, с. 18].

Великою трагедією є і те, що такі міждисциплінарні підходи, як нейроекономіка і нейромаркетинг, які на основі економічної теорії, нейробиології і психології досліджують роботу головного мозку індивіда під час прийняття ним

економічного рішення [162; 163], а також прикладна дисципліна нейроменеджмент [164] ще досі не знаходяться в арсеналі управлінських впливів більшості українських керівників. Не викликає сумніву, що самі ці підходи є яскравими прикладами переваги законів сучасних людських систем над законами тейлоризму, оскільки рано чи пізно «розрив шаблону» мислення управлінців щодо ефективності мотиваційних технологій в сучасному соціально-економічному середовищі буде обумовлений результатами як магніто-резонансної, так і когнітивної терапії – нейроменеджменту. Результати, отримані в ході застосування вищевказаної терапії довели, що більшість мотиваційних інструментів, по-перше, на достатньому рівні не враховують вплив внутрішнього (ментального) світу людини, її самомотивації на результати її праці [164, С. 9], і, по-друге, побудовані суто на логічному процесі мислення в той час, як сам процес логіки є способом виправдання дій, зроблених підсвідомо [164, С. 9]. Через це, схильність сучасних управлінців до логіки при осмисленні законів людських систем в протизагаді діалектиці – співставленню точок зору різних людей, є причиною втрати людиною економіки знань важливих розумових здібностей [164, С. 37], в той час, коли «в точках (історичної біфуркації. Примітка моя. — Д. Т.) біфуркації дуже часто футуристичним виявляється те знання, яке, на перший погляд, носить архаїчний характер» [165]. Так, утворений в багатьох розвинених країнах та прописаний в корпоративних культурах їх організацій технологічно-капіталістичний «комунізм» стає для працівників нічим іншим, як «неотейлоризмом» – подібним до технології, за якою працівника на початку 20-х років минулого століття було перетворено на живий автомат.

Актуальність наукових розвідок в напрямку мотивації інтелектуальної праці обґрунтовується також нестабільністю соціально-економічного середовища української держави з характерною для багатьох громадян потребою вирішити «в кредит» необхідні для елементарного виживання питання. Це сприяє масовому згасанню мотивації тих осіб, які, якщо і мали потребу в розвитку

професіоналізму, творчої та інтелектуальної праці, то поступово втрачають її через політику держави, дії якої знаходять несправедливими [166].

Розглянуті факти підводять нас до логічного висновку про те, що використання сучасних мотиваційних технологій не є ефективним без врахування менталітету, інтелекту, життєвих цінностей і потреб людини XXI століття. Традиційна пріоритетна увага щодо задоволення первинних потреб і відповідних мотивів поведінки людини (фізіологічних, безпеки і причетності до групи) повинна поступово та усвідомлено переорієнтуватись керівниками підприємств на потреби вищих рівнів (поваги та самоактуалізації), в зв'язку із чим пошук моделей і методів мотивації інтелектуальної праці є, без сумніву, актуальною науково-практичною проблемою.

Така необхідність щодо вирішення проблем управління персоналом організацій в умовах соціальних і економічних трансформацій підтверджується і роботами українських спеціалістів [25; 167-169]. В цих роботах звертається увага на умови існування транзитної економіки в Україні, необхідність формування економіки знань з попереднім проведенням кардинальних соціальних та політичних реформ задля зміни життєвих цінностей і потреб персоналу, який сьогодні необхідно мотивувати і стимулювати на абсолютно інших, ніж до останнього часу, засадах. Слід віддати належне і тим науковцям, які, на відміну від практикуючого управлінського корпусу, активно пропагують в якості головних умов зростання української економіки, такі як «... формування інтелектуального потенціалу підприємства» [29; 46], «... підвищення ролі інтелектуальної праці» [35], «... мотивація творчої інтелектуальної праці» [59; 60], поліпшення використання «... інтелектуальних ресурсів в економічному зростанні» [123; 124], формування [125], використання [126] і стимулювання «... праці інтелектуальних ресурсів» [169; 170].

Подібна переорієнтація в питаннях управління персоналом організацій новітньої економіки західними школами менеджменту була задекларована ще в 60-х роках минулого століття. Дослідження мали за мету виявлення ключових

характеристик працівників (в т. ч. інтелектуальних), які, на відміну від індустріального періоду розвитку економіки, активно впливають на зміни в позиціях, потребах і мотивах поведінки людей нової економіки. В праці В. Кларк (Vera Margaret Clarke) «Нові часи, нові методи і нові люди» ці дослідження були влучено об'єднані автором навіть за допомогою назви, який наголосив на нових цінностях і пріоритетах особи в організації з необхідністю переорієнтації «...принципів і цілей менеджменту» в напрямку «спеціалізації» та «індивідуалізму» [171, С. 31].

Акцентуючи увагу як на фундаментальному досвіді західних шкіл менеджменту, так і питаннях, які пропонуються до вирішення українськими науковцями, слід пам'ятати, що всі атрибути попередніх теорій мотивації і в теперішній час продовжують діяти. Ніхто не заперечить, що «Заповіді Божі» або «Кодекси поведінки» і сьогодні не впливають на поведінку мільйонів людей. Класичні переліки фізіологічних, соціальних, професійних, політичних і т. п. потреб людей залишаються незмінними, як і процесуальні умови їх задоволення. Суттєвим змінам, однак, піддалися умови і зразки міжособистісних, міжгрупових взаєностосунків та стосунків між групою і особистістю.

Науковці і управлінці-практики традиційних організаційних утворень індустріального етапу функціонування світової економіки цілком обґрунтовано вважали, що участь працівника в роботі групи (трудового колективу) повинна бути виключною і постійною, а основним мотивом такого зв'язку між ним і організацією були потреби працівника у особистій безпеці, впевненості в майбутньому. Більшість мотиваційних програм і стратегій того часу спрямовувались на формування у працівника відчуття постійної приналежності до детермінованої соціальної групи в організації, з якою працівник себе ототожнював і від якої очікував на підтримку в разі необхідності. Лояльна поведінка особистості щодо «своєї» організації формувалась її страхом перед можливим відлученням від групи і залишенням сам на сам з ворожим (конкурентним) оточенням. Така мотиваційна парадигма, яка десятки років

зміцнювала і гарантувала успіх господарюючим організаціям, продовжує активно експлуатуватися і сьогодні також завдяки забутим більшістю людей основам організаційного колективізму.

Кожна з світових культур багата прикладами виявлення мотивів задля інтенсифікації спільної діяльності з метою виживання. Наприклад, у слов'ян притча про зібрані до купи колоски пшениці, які неможливо розломити всі разом, а можливо лише поодинці, перегукується з пальцями, складеними в кулак – жестом, який використовується на Близькому Сході, означаючи благословення від того, що зусилля людей від їх взаємодії збільшуються [172, С. 35]. Іншим прикладом культури колективізму виступає ідеологія «убунту» (англ. *Ubuntu*), яка являє собою південноафриканський напрям етики і гуманістичної філософії: «Людина з убунту є відкритою і доступною для інших, приймає інших людей, не бачить для себе небезпеки в тому, що інші талановитіші і більш ласкаві за неї, оскільки твердо впевнена в собі, розуміючи, що є частиною більшого цілого, і, навпаки, людина з убунту є пригнобленою, коли бачить, як ображають, принижують, катують або ж пригнічують інших» [173].

Настільки перспективна ідеологія вже сьогодні пропонується К. Нордстремом (Kjell Nordstrom) та Й. Ріддерстрале (Jonas Ridderstrale) в якості інструменту трансформації західних бізнес-моделей в напрямку східних теорій колективізму. За їх словами, компанії мають перетворитися в «організаційні племена», сформовані за біографічним принципом, подібно до первісних племен, в яких люди черпали енергію один в одного. Так, спеціальне слово зулусів «убунту» означає: «людина – це людина, оскільки існують інші люди. Або, як сказав К. Г. Юнг, «щоб стати справжнім «я», моє «я» вимагає «ми» [155].

Аналогічним прикладом колективізму, в історичному розрізі нашого дослідження, є практика Чингізхана щодо створення мікрокоманд [174, С. 199-209]. Саме ця ідеологія була запозичена пруським генералом Хельмутом фон Мольтке (Helmuth Karl Bernhard von Moltke), перемігшим чисельні французькі війська своїми дрібними групами, «які за необхідністю можна було об'єднати в

більші та широко залучити кадри до планування, вдосконалення та стандартизації оперативної діяльності армії» [164, С. 99]. В свою чергу, досвід Мольтке був використаний колегою Ф. Тейлора (Frederick Winslow Taylor) Х. Емерсоном (Harrington Emerson) з метою синхронізації бізнес-операцій за військовою методикою в компанії Пенсільванія Реїлроад (Pennsylvania Railroad) [164, С. 99].

Пізніше працями Г. Файоля, Г. Тейлора і Г. Форда був сформульований загальновизнаний постулат підпорядкування інтересів окремої особистості інтересам організації. Для прикладу, саме Г. Файолю належить думка про те, що «... в підприємстві інтереси працівника або групи працівників не повинні брати гору над інтересами підприємства...» [175]. Цей постулат отримав потужну підтримку в результаті досліджень Е. Мейо, який сформулював мотиваційне підґрунтя такого класичного організаційного колективізму у вигляді «людських стосунків» між працівниками і їх керівниками [176].

Однак, в процесі еволюційного переходу більшості промислово розвинутих країн до економіки знань наука і практика управління поступово формували нову філософію управління людськими ресурсами. Основним змістом цієї філософії, на противагу традиційним концепціям управління, став постулат рівноправності трактування цілей окремої особистості і цілей організації. Якщо стосунки в організації ґрунтуються на поважанні права кожного працівника використовувати свої можливості, то можуть бути одночасно задоволеними як потреби працівників в автономії, так і потреба їх організаційної інтеграції. Уміле використання керівництвом організації індивідуальної ініціативи працівників з наданням максимальної свободи дій активує, на наш погляд, двосторонній процес взаємного розвитку, коли організація отримує корисні результати від реалізації ідей працівника, а останній може розраховувати на підтримку організації.

Тому сучасні організації слід створювати і розбудовувати на цілком інших засадах, які повинні привносити в простір організаційного середовища ринкові умови, згідно з якими працівники перебувають в стані конкурентних змагань між собою, використовуючи такі особисті ресурси як знання, вміння, досвід,

володіння інформацією і т. п. Однак, нові погляди на проблеми балансу індивідуалізму в організаційних утвореннях вступають в конфлікт із широко відомою концепцією командної роботи, яка базується на тому, що рівень складності завдань і умов їх вирішення в сучасних організаціях не залишає інших варіантів, окрім добре налагодженої командної роботи. Якщо в доісторичні часи необхідність у команді полягала, головним чином, у полюванні на мамонта (оскільки кожен, хто ризикнув би напасти на цю тварину самотійно, був би просто розчавленим), то в постіндустріальну еру з розмиттям бар'єрів між різними спеціальностями вкупі зі збільшенням інтелектуальної складової більшості сучасних професій, «виникла необхідність у співпраці людей різних професій, особистісних якостей, різних рівнів підготовки» [177, С. 36]. Існуюче в сучасному управлінському і науковому середовищі захоплення методами і технологіями створення команд та управління їх ефективним функціонуванням, не завжди дозволяє зрозуміти необхідність і доцільність дослідження впливу постіндустріалізму на ці колись інноваційні, а сьогодні уже традиційні методи. Метою таких досліджень слід назвати пошук і виявлення можливостей теоретичного обґрунтування і практичного удосконалення відомих методів і технологій створення команд через внесення необхідних коректив в цілі і завдання.

З цієї точки зору варто зауважити, що саме північноамериканська школа менеджменту завжди представляла і трактувала команду як суперорганізм, складений із індивідумів, які відмовились від самоідентифікації та самоактуалізації на користь команди, в зв'язку з чим команда набуває характеристик, які є недосяжними для окремих її членів. На цій основі створювались і тривалий час використовувались такі відомі моделі створення (англ. *team-building*) команд, як використання «людських стосунків» Е. Мейо (George Elton Mayo) [176] або «людських ресурсів» Р. Майлза (Raymond Miles) [178; 179, С. 148-163], підбір членів команди та управління ними на основі типологічного підходу О. Крегера (Otto Kroeger) і Дж. М. Тюсон (Janet Thuesen)

[180, С. 270-306], поетапної процедури формування і розвитку команди Н. Іосефович (Natasha Josefowitz) [181, С. 332-350], методик формування і розвитку команд М. Вудкока (Michael Woodcock) і Д. Френсіса (Dave Francis) [140, С. 243-261], Джефрі К. Лайкера (Jeffrey K. Liker) [182, С. 251] і Лі Якокки (Lee Iacocca) [183, С. 194-210]. При цьому, роботи більшості західних експертів спрямовувались на орієнтування членів команди до спільної участі в роботі над досягненням спільної ж для всіх цілі. Будучи різними технологіями створення команд, як нечисленних груп людей з «...додатковими навичками і знаннями (вміннями), які віддані спільним цілям виконання, взаємодіють між собою та підзвітні один одному» [179, С. 253], ці моделі ґрунтувались на отриманні певного обсягу інформації про членів групи з метою її використання в процесі мотивації модифікації робочої поведінки учасників команди за бажаним для керівника зразком.

Однак, вже у 1982 році група авторів в роботі [184] з'ясувала, що групові рішення не завжди і не обов'язково є кращими від індивідуальних. Ними було продемонстровано, що якість групового вирішення проблеми залежить, як правило, від способу її вирішення тим членом групи, який має у відповідній сфері найвищий рівень знань і вмінь. При цьому було зафіксовано, що вибір рішення, запропонованого найбільш компетентним членом команди, в більшості випадків давав кращі результати, ніж рішення, прийняті консенсусом.

Ще один приклад критичної оцінки традиційної організації роботи команд продемонстрували дослідження 1996 року, виконавці яких в роботі [185] вказали на ту обставину, що, хоча члени однієї команди і можуть навзаєм стимулювати і надихати один одного на продуктивну та ефективну роботу, вони, однак, не можуть передавати один одному знання і вміння, якими не володіють, або моральні і духовні цінності, яких їм бракує. В зв'язку з цим, автори запропонували визначати команду як зібрану групу людей, які в процесі спільної праці можуть досягнути того, чого не могли б зробити кожен зокрема, однак не є ніякою органічною єдністю.

Авторами роботи [186] також приведено цілий ряд прикладів з управлінської практики, які свідчили про те, що інноваційні ідеї значно частіше генеруються індивідуально, а не в результаті групових дискусій.

Отже, вищенаведені приклади свідчать про те, що команди епохи економіки знань повинні відрізнятися від традиційних команд індустріальної епохи в зв'язку з тим, ще перед ними виникають потреби, які формуються абсолютно іншими життєвими позиціями їх членів і використовуються інші їх здібності і вміння (індивідуально специфічні та спеціалізовані).

Так, для прикладу, в роботі [187] автором запропоновано об'єднувати в єдиній команді одночасно елементи і кооперації, і змагання, а в роботі [188] стверджується, що спільна праця людей, якими створена тимчасова команда для створення нових цінностей, за своїм змістом і суттю не може бути рутинною, добре запланованою і прогнозованою. В роботі [189] автори наголошували на необхідності одночасного вміння всіма членами групи мислити незалежно і працювати спільно, а автор роботи [190] стверджує, що творчій людині слід застосувати свої здібності для створення середовища, яке буде сприятливим для праці, уточнюючи далі, що суттю такої праці є створення нових цінностей, дякуючи взаємодії з іншими людьми.

Таким чином, протягом тривалого часу, починаючи з 80-х років ХХ століття, дослідниками виявляються і підкреслюються особливості, які різнять команди і технології їх створення та управління, традиційні для кінця епохи індустріальної економіки, від нових вимог до команд, їх членів і керівників, які полягають в тому, що замість ототожнення себе з групою сьогодні все частіше відбувається самоідентифікація індивідууму в групі. Самоідентифікація працівника як цінної для себе і для колективу особистості залишається єдиною можливим варіантом колективної праці в умовах інтенсифікації процесів соціальної та інтелектуальної мобільності членів соціуму, можливості утворення ними не тільки організованих колективів, а й різноманітних коаліційних об'єднань працівників (формальних,

неформальних, віртуальних) для пошуку і знаходження необхідних їм компромісних рішень і розв'язків.

В зв'язку з цим, на відміну від команд традиційного типу, участь в яких повинна була бути постійною, тривалою, виключною і лояльною, сучасні команди можна і слід створювати на інших засадах, які вважаємо за доцільне детермінувати наступним чином.

Можливість і допустимість участі працівників відразу в кількох колективах. Можливість паралельної участі працівника в кількох одночасно функціонуючих командах є однією із нових організаційних форм роботи, яка, при розумному відношенні, не повинна викликати ніяких заперечень. Адже в такій ситуації більшість колективів, з якими співпрацює особа, збагачують її інтелект та досвід, зв'язки і комунікації, позбавляючи одночасно почуття непевності і страху перед майбутнім, притаманних людям індустріальної економіки.

Усвідомлення працівниками тимчасового характеру участі в колективах. Особливістю паралельної роботи працівника в кількох командах є усвідомлення ним тимчасового характеру співробітництва в рамках тієї чи іншої команди, що вимагає від нього досить високої психологічної стійкості щодо невизначеності ситуації із постійним витребуванням його здібностей і праці. Саме з цієї умови впливає необхідність і доцільність самостійного пошуку працівником можливостей найкращого використання власних знань, вмінь і досвіду. Широке використання західними роботодавцями часткового найму (англ. *part-time*), виконання роботи за угодою без зарахування на робоче місце (англ. *free-lance*), дистанційна робота без обов'язкової присутності в офісі (англ. *home-work*) т. п. відкриває нові можливості як для організацій, так і для працівників в отриманні ними конкурентних переваг. Якщо організації економлять витрати на зарплату, утримання офісів тощо, то працівники підвищують свою інтелектуальну, професійну і соціальну мобільність, в зв'язку з чим таке поняття як «корпоративна лояльність» стає на думку Ф. Тоффлера архаїчним [191].

Приєднання працівника до колективу на основі розрахунку корисності (особистої і колективної). Питання найкращого використання працівником набутих ним знань, вмінь і досвіду (людський капітал) обумовлює наступну особливість участі працівника в сучасних командах, яка настає, як правило, в результаті попередньо виконаного аналізу і розрахунку рівнів задоволення базових потреб особи (заробітна плата, премії, бонуси, участь в прибутках і т. п. матеріальні компенсації), а також потреб вищого гатунку (престижність, ймовірність успіху, визнання, авторитет, професійні досягнення і т. п.). Рациональність прийняття рішення про участь в роботі команди передбачає чітко усвідомлені і визначені працівником пропорції між витраченими зусиллями і отриманими на користь організації результатами та частиною користі, яка належатиме працівнику. Якщо результат цієї участі ним буде оцінений як незадовільний, то при наявності можливостей отримання більшої корисності в іншому колективі, працівник без значних внутрішніх переживань приймає рішення про вихід із непривабливої організації. Такий аналітично-розрахунковий спосіб переслідує раціоналізацію працівником шляху досягнення особистих цілей, що, до речі, в більшості випадків одночасно є корисним і для організації.

Таким чином, нові підходи до вирішення проблеми «індивідуалізм – колективізм» в сучасних підприємствах полягають в одночасному підтриманні і культивуванні як індивідуальних, так і колективних начал. При цьому слід усвідомлювати, що сучасний варіант індивідуалізму не є цілком адекватним колишньому відстороненню від людей («моя хата з краю»), а сучасний колективізм також не переслідує абсолютно повного ототожнення особистості з групою. В процесі постійного розвитку і удосконалення управління сучасними підприємствами слід виходити на інноваційні варіанти, коли не організації трактують і використовують людей як ресурси та інструменти досягнення організаційних цілей, а, навпаки, люди їх створюють, приєднуються до них, використовують їх як інструменти досягнення життєвих цілей, не залишаючись

при цьому «кріпаками» і маючи можливість покинути організацію, трансформувати її або ж ліквідувати.

Пошук західними авторами умов і особливостей управління ефективним функціонуванням персоналу в знаннєвомісткій економіці відбувався в процесі поступового виникнення і еволюційного розвитку останньої. При цьому, адаптація персоналу до нових умов також відбувалась еволюційним чином і не вимагала особливих зусиль в цьому напрямку.

Персонал українських підприємств і організацій в значній більшості є продуктом індустріальної економіки, що диктує необхідність визначення і дослідження можливостей, методів, технологій та інструментів більш динамічної адаптації до вимог економіки знань як керівного, так і виконавчого складу людських ресурсів підприємств.

Саме тому західні автори, наголошуючи на необхідності індивідуалізації процесів праці і мотивації персоналу, не пропонували найбільш вдалого, як на нашу думку, вирішення цієї проблеми – можливості гармонійного поєднання сучасними підприємствами і їх керівниками як колективних, так і індивідуальних інтересів, можливостей, здібностей, знань, вмінь і досвіду головних гравців в організаційному просторі – людських ресурсів.

Тому, враховуючи те, що головним атрибутом людини, людських ресурсів в епоху економіки знань стає її / їх інтелект, інтелектуальний капітал, інтелектуальна власність, яка отримується ними в процесі інтелектуальної праці, саме інтелектуальна праця особи / групи осіб повинна стати наступним об'єктом нашого дослідження, мету якого можна сформулювати як визначення актуальних завдань з управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємств і організацій в період становлення і розвитку економіки знань в Україні.

Метою такого аналізу слід вважати визначення умов, засад, моделей і методик мотивації всіх названих категорій людських ресурсів до успішного (ефективного і результативного) використання в трудовому процесі інтелектуального потенціалу кожного працівника зокрема та інтегрального

інтелектуального потенціалу колективу для забезпечення інтелектуально-інноваційного розвитку підприємства. Питання ефективної мотивації інтелектуальної праці людських ресурсів українських підприємств і галузей народного господарства передбачає отримання практичних рекомендацій сучасних керівників щодо методів і технологій мотивації інтелектуальної праці персоналу, їх місця і ролі в загальному процесі управління діяльністю підприємств, інтелектуально-інноваційний розвиток яких в умовах знаннєвомісткої економіки є єдиною альтернативою забезпечення конкурентоздатності.

Таким чином, метою подальшого дослідження слід вважати пошук шляхів, моделей, методів та інструментів мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств, тобто мотивації персоналу в першу чергу як «носіїв інтегрального інтелекту» організації до активної інтелектуальної діяльності, орієнтованої на гармонізовану триєдину мету «користь носія інтелекту – користь організації, в якій він працює – користь суспільства, в якому функціонує організація».

1.3. Інтелектуальна праця – особливості та актуальні завдання з управління мотивацією

З попереднього пункту роботи стає зрозуміло, що створення цілісної точки зору задля визначення українськими соціально-економічними системами нових мотиваційних орієнтирів є необхідністю. Результатом цього стане поява нового універсального знання задля вирішення конкретних задач прогресу людства – необхідності вирішення протиріччя між прогресом в галузі розвитку технологій, людською природою, а також Природою в якості середовища існування людини. Виходом з цього протиріччя є реалізація ідей В. Вернадського відносно забезпечення гармонійної взаємодії ноосфери з соціальною, економічною і природною підсистемами. Рушієм, який забезпечить необхідний людству

напрямок вектора руху, повинен виступити інтелект людства: будучи за своєю природою ні силою, ні енергією, інтелект особи / групи осіб має властивість вказати цим фізичним величинам потрібний вектор руху та метаморфоз [192]. Філософія інтелекту криється в тому, що якщо ми неспроможні замінити інтелектом жоден матеріальний ресурс, в нас завжди є альтернатива заміни однієї складової іншою, так само як і одного ресурсу іншим. За допомогою інтелекту та творчими зусиллями мільярдів людей, які існували до нашої епохи, створено людську цивілізацію; і навпаки – в основі занепаду стародавніх та сучасних держав лежить не стільки матеріально-ресурсний дефіцит, скільки зневажання та ігнорування владою ролі інтелекту людей, а саме – їх інтелектуальних ресурсів.

Заклик до примноження інтелектуальних ресурсів груп / громад також відображається в стародавній літературі, в т.ч. у Біблії, оскільки «вона, можливо, вперше показала вартість інтелекту для розвитку людства» [193, С. 194]. Праця [80] містить цікавий аналіз пропаганди культурними епохами свого роду «моди» на використання інтелектуальних ресурсів для забезпечення сталого розвитку. В ній пропонується аналіз як уривку «Молитва» українця-інтелектуала Т.Г. Шевченка з поясненням пріоритетності «роботящих умів» перед «роботящими руками» [80, С. 8], так і фрагмент тексту з «Книги приповістей Соломонових», де «відчувається певний поділ людей – слухачів проповідей на «мудрих», просто «розумних» і «нерозумних» [80, с. 21]. Автори праці [194] дещо критичніше описують дефіцит матеріального ресурсу, який починається при відсутності інтелектуального: «Вчення знаті допомогло мені осмислити Закони Золота та примножити багатства в моїх сундуках. <...> Я досягнув багато чого в той час, коли це здавалося неможливим. Добував їжу, коли мій шлунок зводило від голоду, воду, коли горло пересихало від спраги, і знання, коли я був в полоні незрілості та нерозсудливості. Однак селяни не шукають знань – їм потрібні звеселяння. У всі часи вони віддавали перевагу негайній винагороді перед мудрими починаннями. Вони не шукають Шлях, їх цікавить лише постійне

задоволення потреб. Вони не прагнуть до багатства, проте лише до виживання. Вони народились у неволі і в неволі помруть» [194, С. 20-21].

З цитати видно, що вибір пріоритету алгоритміки розвитку інтелекту обумовлений сильною *внутрішньою мотивацією* індивіда, що спрямовує його до свободи вибору – категорії і політичної, яка виражається у свободі слова; і економічної, яка набирає вигляд матеріального достатку, а також соціальної свободи, за якою ним обирається стиль та спосіб існування в суспільстві. Вплив внутрішньої мотивації на діалектичне спрямування особи (мотив щодо реалізації методу досягнення об'єктивної істини шляхом постановки спрямовуючих питань) переводить спосіб її мислення (алгоритміку роботи інтелекту в напрямку пошуку відповідей на поставлені питання) з площини питання «що я можу зробити?» в площину «що зробити, щоб могли»? Це корелюється з тим, що більшість досліджень в галузі управління мають підтримувати позитивне спрямування людини (а точніше – мотивувати її) на пошуки в сфері творчої праці метою якої, в кінцевому рахунку, стане збільшення продуктивності роботи соціально-економічної системи, адже проблема мотивації інтелектуальної праці (в тому числі, в підростаючих поколіннях), є досить вкрай потрібною, і такою, яка не зациклена лише в чотирьох стінах організації.

Таким чином, побудова таких інтелектуальних механізмів спонукання працівника, які б були здатними, по-перше, обслуговувати систему генерування знань на основі підходу до глибинного проникнення у суть проблем (англ. *problem-based approach*), і, по-друге, збалансовувати пошук працівника у його у фізичній, емоційній, енергетичній та ментальній сферах є актуальною.

По-друге, відомо, що лише розвинений інтелект людини може збалансувати її пошуки у фізичній, емоційній, енергетичній та ментальній сферах.

Оскільки інтелект являється одним із центральних понять дисертаційного дослідження, трактування його суті протягом різних періодів та епох подано у таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Еволюція суті терміну «інтелект»

(зведено в таблицю на основі джерел [84, С. 555; 87, С. 492; 88, С. 295; 85, С. 212; 86, С. 118; 89, С. 63; 90; 91, С. 221])

Трактування терміну «Інтелект» словниками	Суть терміну	Джерело
Розумова сторона, розумові здатності	Залишки впливу аграрної економіки: термін «інтелект» в ХХІ ст. наче присутній, проте означає небагато – лише потенцію (ключове слово – здатність) індивіда до мислення	Енциклопедичний словник Ф. Павленкова (1899 р.) [195, С. 775]
Здатність до мислення, розумове начало в людини, яке визначає її діяльність	Вплив «індустріалізації» ХХ ст. на науку: з'являється вектор спрямування розумової діяльності індивіда. Присутній вплив психології	Словник російської мови С. Ожегова (1970 р.) [196, С. 245]
Система всіх пізнавальних здатностей індивіда: відчуття, сприйняття, пам'яті, представлення, мислення, уяви, яка формується в людини з досягненням нею певного віку, що, у свою чергу, проявляється у формування пізнавальних функцій, а також ступеню знань, умінь і навичок	Вплив постіндустріальної економіки ХХІ ст.: присутній вплив теорії множинних інтелектів Х. Гарднера, де вказано на множинний конструкт щонайменше з шести інтелектів	Новий словник методичних термінів і понять Е. Азімова (2009 р.) [197, С. 81]

Не дивлячись на те, що автором праці [80], яку ми розглядаємо протягом нашого дослідження зібрано, приведено і уточнено багато визначень, пов'язаних з категорією інтелекту [80, С. 63], такого поняття як «інтелектуальна праця» в цій роботі на жаль не визначено. Цей процес розуміється під «... ефективним використання інтелектуально-ресурсного потенціалу особи чи групи осіб...» з метою отримання інтелектуальної продукції – «... результати інтелектуальної діяльності особи чи групи осіб, втілені у відкриттях, винаходах, патентах, наукових звітах і доповідях, рішеннях, проектах, планах, програмах, стратегіях, раціоналізаторських пропозиціях, творах літератури, мистецтва, музики тощо» [80, С. 77-79].

Таким чином, отриманню інтелектуальних продуктів передуює «інтелектуальна діяльність», властива всім «елементарним носіям інтелекту», які за потенціалом використання і типом отримуваної інтелектуальної продукції в [80, С. 24] поділені на:

— носіїв *ординарного* інтелекту, які використовують свій потенціал для вирішення завдань і задоволення потреб, які не вимагають спеціальних знань і значних інтелектуальних зусиль;

— носіїв *неординарного* інтелекту, які здатні вирішувати завдання і задовольняти потреби попереднього рівня, вирішувати складні проблемні питання, однак, прагнуть і можуть це робити з використанням спеціальних знань і отриманням нового досвіду в результаті значних інтелектуальних зусиль;

— носіїв *елітного* інтелекту, здатних вирішувати завдання, проблеми і задовольняти потреби двох попередніх рівнів, які, однак, прагнуть виявляти, формулювати та розв'язувати з використанням спеціальних знань і досвіду унікальні проблеми і завдання, що раніше не вирішувались і не розв'язувались.

Якщо прийняти до уваги запропоноване в [198, С. 30] визначення наступного змісту «Інтелектуалом є особа, яка професійно займається розумовою (інтелектуальною працею) і для якої її інтелектуальна власність відіграє роль головного засобу виробництва та добування життєвих благ», то слід констатувати,

що головна різниця між носіями інтелектуального потенціалу полягає в розподілі часток інтелектуальної і фізичної праці в процесі їх життєдіяльності (підкреслено мною. — Д. Т.). Ремарка «праця зробила з мавпи людину» є вірною лише частково: нерідко більшістю людей не розуміється про яку саме працю йде мова, в той час, як біографії відомих мільйонерів є живим прикладом вищевказаного розподілу часток фізичної і інтелектуальної праці.

Ми стверджуємо, що класифікація праці на суто «фізичну» і суто «розумову» не може бути правильною. Аналогічної думки притримується і К. Петров, який у праці [144] приводить приклад з теслярем, який серед своїх інших колег по професії відрізняється передусім знаннями та кваліфікацією, оскільки «знає як слід зробити зруб, дах, ганок і т.п.» (виділено автором. — К. П.) [144, С. 41]. Це означає, що *всі носії інтелекту є інтелектуалами* з тією різницею, що частка інтелектуальних зусиль, яка витрачається ними в процесі «добування життєвих благ» і генеровані для цього результати є різними. Звідси, логічно, що продуктом інтелектуальної праці людини в процесі добування життєвих благ має стати інтелектуальна продукція, про що мова буде йти далі.

Таким чином, якщо перша категорія носіїв інтелекту характеризується матеріальними результатами, отриманими за ординарних інтелектуальних зусиль; друга – інтелектуальними продуктами та матеріальними результатами використання неординарного інтелекту, то третя група, де зосередились носії інтелекту елітного, є джерелом виключно нових інтелектуальних продуктів.

Графічна інтерпретація розподілу серед страт «елементарних носіїв інтелекту» часток фізичної та інтелектуальної праці, як результату її мотивації, приведена на рисунку 1.2, який підкріплює міркування відносно того, що інтелектуальна праця особи або групи осіб – *це праця, результатом якої є інтелектуальна продукція – власність особи або групи, що використовується ними як засіб отримання прибутку*. Одразу зауважимо, що власність такого роду відчуженню не підлягає, а якщо і підлягає, то лише з «доброї волі» носія інтелекту.



Рис. 1.2 Розподіл часток фізичної та інтелектуальної праці серед страт «елементарних носіїв інтелекту»

Зауважимо, що зміст, класифікація, сфери існування, інтенсивність, ефективність, вартість та інші характеристики і особливості інтелектуальної праці, розглянуті авторами робіт [199-205], дозволяють стверджувати, що як і фізична праця, інтелектуальна творча діяльність може здійснюватись в широкому спектрі управлінських впливів, серед яких мотиваційні впливи при сучасному стані українського соціуму слід вважати найбільш важливими.

Широкий спектр управлінських впливів досить часто наражається на дію в соціумі таких демотивуючих явищ, як представлений Б. Раушенбахом феномен «влади поганих» – какократії (грець. *kakos* – дурний, поганий; *kratein* – управляти [206]), який найповніше проявляється в недоліках системи етичної фільтрації при кадровому наповненні апарату управління [207, С. 352-355], а також феномен «інтелектофобії» [214] в якості інструменту ліквідації концептуальної влади інтелекту в соціальних системах. Можна лише гадати, до яких наслідків призведе такого роду деінтелектуалізація, адже герметизація джерел поповнення національного господарства вмотивованими до використання свого інтелекту індивідами (тому приклад – «Циркуляр про кухарчиних дітей» від 1 липня 1887р., за яким рекомендувалося утриматися від зачислення до гімназій дітей кучерів,

лакеїв, кухарів і т.п. на території Росії і Малоросії), безпеку і сталий розвиток українській державі не гарантує.

Тому, на фоні такої негативної мотивації зі сторони зовнішнього оточення підприємств, потреби в якісному управлінні внутрішніми мотиваційними впливами позитивного характеру, спрямованих на створення атмосфери мотивації ефективної і результативної праці, як такої, та інтелектуальної праці зокрема, зростають і набувають критично важливого характеру. При цьому слід розуміти, що управління на переконання проф. О. Кендюхова здійснюється за допомогою інтелектуальної праці [209].

Абстрагуючись від широкої палітри видів людської активності, які є немислимыми без присутності інтелектуальної праці, вважаємо за доцільне розділити інтелектуальну працю на два максимально узагальнені види:

— інтелектуальна праця з управління людськими ресурсами (в т. ч. їх інтелектуальною працею);

— інтелектуальна праця з освоєння і використання інтелектуальної продукції попередніх поколінь та створення нових інтелектуальних продуктів в усіх сферах людської активності (в т. ч. і в управлінській).

Таким чином, аналіз процесу мотивації інтелектуального управління інтелектуальною працею з метою формулювання умов ефективного досягнення персоналом колективу підприємства (підрозділу, відділу, групи) запланованих результатів діяльності вимагає комплексного розгляду:

- мотивації інтелектуальної праці керівника;
- мотивації інтелектуальної праці окремого підлеглого цього керівника;
- мотивації інтелектуальної праці групи підлеглих (підрозділу, колективу підприємства) цього керівника.

Метою такого аналізу слід вважати визначення умов, засад, моделей і методики мотивації всіх названих категорій людських ресурсів до успішного (ефективного і результативного) використання в трудовому процесі інтелектуального потенціалу кожного працівника зокрема, та інтегрального

інтелектуального потенціалу колективу для забезпечення інтелектуально-інноваційного розвитку підприємства.

Керівник. В [80, С. 126] з використанням схеми взаємодії типової управлінської пари (ТУП) «керівник – працівник» запропоноване рівняння впливу керівника на підлеглого, яке нами реінтерпретовано в наступному вигляді:

$$КУВк = F\{I_{зо}, I_{вс}, Int_K, P, КЗВп(I_{зо}, I_{вс}, Int_{п}, R_m)\}, \quad (1.1)$$

де КУВк – комплекс управлінських впливів керівника (суб'єкта управління) на працівника (об'єкт управління), який є функцією (F) інформації про оточення $I_{зо}$ і внутрішнє середовище $I_{вс}$ підприємства, ЗЗсу – зворотний зв'язок з інформацією R_m про результати діяльності складових ТУП, Int_K – інтелектуальний потенціал керівника, $Int_{п}$ – інтелектуальний потенціал працівника, КЗВп – комплекс зворотних впливів працівника (див. рис. 1.3).

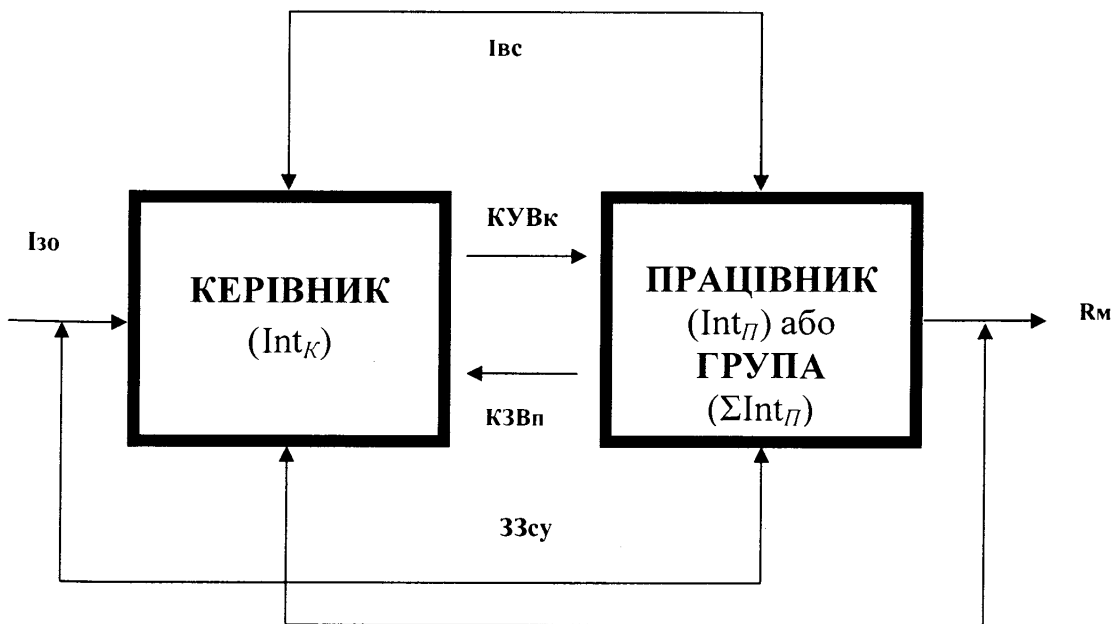


Рис. 1.3 Модифікована схема взаємодії типової управлінської пари (ТУП) «керівник – працівник/група працівників» з врахуванням можливості зворотного впливу об'єкта управління на суб'єкт

Якщо ж врахувати, що результати використання як Int_K , так і Int_{II} можуть змінюватися від *max* до *min* в залежності від рівня мотивації інтелектуальної праці, то стає очевидною основна умова ефективного управління інтелектуальною працею підлеглого зі сторони керівника – обов'язкове використання в процесі прийняття управлінських рішень і формування КУВк (в т. ч. і мотиваційних) як особистого Int_K , так і Int_{II} підлеглого працівника.

Підлеглий. Виступаючи об'єктом мотиваційних впливів керівника, підлеглий, в залежності від змісту і спрямованості цих впливів, буде формувати певні результати менеджменту R_m , отримані внаслідок використання ним свого інтелектуального потенціалу Int_{II} для тієї частки інтелектуальної праці, яку він використовує в процесі трудової діяльності. В залежності від природи R_m і частки в ньому «інтелектуальної праці» потреби працівника в мотивації будуть різними. Однак результат трансформації працівником ресурсів підприємства в продукт діяльності R_m в першому наближенні можна представити у вигляді функціональної залежності:

$$R_m = F(Int_{II}, K_m, K_c, K_t), \quad (1.2)$$

де K_m – коефіцієнт, який визначається внутрішніми характеристиками і мотивами поведінки працівника (самотивація, самоактуалізація, самоствердження); K_c – коефіцієнт, який визначається зовнішніми мотиваторами і стимуляторами поведінки (матеріальне і психологічне стимулювання), K_t – коефіцієнт, який визначається рівнем технологій, досягнутих попередниками [82, С. 46].

Група підлеглих. Група працівників підприємства в якості об'єкта мотиваційних впливів з метою отримання результату R_m в найпростішому випадку за аналогією з виразом (1.2) може бути представлена як проста сума результатів діяльності окремих її членів в наступному вигляді:

$$\Sigma R_{M_i} = F \{ \Sigma (Int_{Pi}, K_{M_i}, K_{C_i}), K_T \}, \quad (1.3)$$

де R_{M_i} – результат трансформації ресурсів i -тим працівником групи; Int_{Pi} – інтелектуальний потенціал i -го працівника; K_{M_i} – коефіцієнт внутрішньої мотивації i -го працівника; K_{C_i} – коефіцієнт зовнішнього стимулювання i -го працівника керівництвом групи.

Враховуючи те, що і суб'єкт мотивації і N працівників (членів підпорядкованої керівнику групи людей – об'єктів мотивації) працюють в колективі підприємства, об'єднаному спільною метою – виконання місії (цільової функції), мотивація інтелектуальної праці (незалежно від її частки в результатах) всіх без виключення членів персоналу є тим невикористаним ресурсним резервом будь-якого підприємства, який повинен бути ефективно використаний його керівництвом.

Тому питання ефективної мотивації інтелектуальної праці людських ресурсів українських підприємств і галузей народного господарства є не тільки актуальним і важливим науковим завданням. Сучасні керівники повинні отримати практичні рекомендації щодо методів і технологій мотивації інтелектуальної праці персоналу, їх місця і ролі в загальному процесі управління діяльністю підприємств, інтелектуально-інноваційний розвиток яких в умовах знаннєвомісткої економіки є єдиною альтернативою забезпечення конкурентоздатності.

Таким чином, метою подальшого дослідження слід вважати пошук шляхів, моделей, методів та інструментів мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств, тобто мотивації персоналу в першу чергу як «носіїв інтегрального інтелекту» організації до активної інтелектуальної діяльності, орієнтованої на гармонізовану триєдину мету «користь носія інтелекту – користь організації, в якій він працює – користь суспільства, в якому функціонує організація».

Для вирішення такого актуального питання слід:

— дослідити основні потреби людських ресурсів сучасних українських підприємств і доцільність управління мотивацією інтелектуальної праці в процесі задоволення цих потреб;

— визначити цілі і завдання з ефективного використання інтелектуально-ресурсного потенціалу людських ресурсів підприємства та основні чинники управлінського впливу на цей процес;

— розробити модель підприємства як об'єкта управління процесом мотивації інтелектуальної праці персоналу;

— запропонувати технологію концентрації та фокусування інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємства гармонізовану щодо цілей і завдань діяльності щодо забезпечення індивідуальних потреб персоналу та підприємства в цілому.

Висновки до розділу 1

В результаті аналізу відомих прикладів ефективного використання мотиваційних технологій світовими і вітчизняною школами менеджменту і особливостей мотивації людей нового покоління, що сформувалося в ситуації, яку сьогодні називають економікою знань і яка формує свої особливі вимоги як до управлінців, так і виконавчого персоналу, нами сформульовані наступні висновки:

1. В світовому досвіді ще досить мало прикладів і технологій управління мотивацією інтелектуальної праці людських ресурсів, за виключенням мотивації інноваційної діяльності. Однак, інноваторами можуть бути не всі, а використовувати інтелект на своє благо і благо організації готові всі.

2. Особливості мотивації робочої поведінки в умовах економіки знань хоча і досліджувались багатьма науковцями, однак вони при всіх позитивних результатах не можуть бути використані в Україні в зв'язку з тим, що

еволюційним шляхом розвинутої економіки не можна рівняти з ситуацією, коли економіка знань формується в країні з достатніми рудиментами індустріальних і автократичних традицій.

3. Мотивація інтелектуальної праці в умовах становлення і розвитку економіки знань в країні з достатньо живучими традиціями патерналізму, автократизму і правового нігілізму є соціальною проблемою, вирішення якої в рамках кожного окремого підприємства є критично важливою проблемою його виживання.

4. Завдання для пошуку та формування інноваційних управлінських технологій мотивації персоналу українських підприємств, які б об'єднували переваги і ліквідували недоліки традиційних технологій, є, без сумніву, актуальною, важливою, науково виправданою проблемою, вирішення якої дозволить інтенсифікувати процеси інноваційного розвитку підприємств, галузей, всього національного господарства України.

РОЗДІЛ 2

ЛЮДСЬКІ РЕСУРСИ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ЯК ОБ'ЄКТ МОТИВАЦІЙНИХ ВПЛИВІВ

2.1. Інтелект людських ресурсів підприємств і організацій та зростання ролі управлінської функції мотивації в сучасних умовах

Роль, значення і усвідомлення цінності людських ресурсів для підприємств, функціонуючих в епоху економіки знань, втілюється у появу в науковому та професійно-практичному обігу таких важливих понять як «людський» та «інтелектуальний» капітали, під першим з яких в найбільш узагальненому вигляді розуміють детерміновану економічну вартість знань, вмінь, навиків, досвіду, креативності та інноваційності персоналу [93, 94, 99, 100], а під другим – економічну вартість генерованих персоналом цих утворень інтелектуальних продуктів, трансформованих в їх інтелектуальну власність [102-104]. Володіння будь-яким підприємством такими видами капіталів гарантує останньому високу продуктивність праці, конкурентні переваги і, як наслідок, ринковий успіх. В зв'язку з цим людські ресурси, як «носії інтелекту», розвинутого і накопиченого людського та генерованого ним інтелектуального капіталів, сьогодні вважають цінною складовою активів будь-якого організованого утворення, інвестування в розвиток і ефективне використання яких є важливим завданням системи менеджменту.

Так як модель «людських ресурсів» виникла на основі більш ранньої моделі «людських відносин» [176], в основі якої лежить повага до праці і досягнутих особистістю результатів, то роль управлінської функції мотивації в умовах становлення, формування і розвитку економіки знань з її головними чинниками – людським та інтелектуальним капіталами – зростає дуже стрімко і стає критично важливою. Мотиваційна діяльність системи менеджменту повинна

спрямовуватись на розробку і впровадження управлінської стратегічної парадигми з метою приваблювання і закріплення в активах організації відповідних людей, знання, вміння, досвід, креативність та інноваційність яких гарантуватимуть досягнення сформульованих системою менеджменту цілей.

При цьому, слід розуміти, що сьогодні слід вести мову не про традиційні зразки і теорії мотивації трудової діяльності – управлінської функції, яка сама по собі залишається важливою складовою процесу управління, а про особливий вид управлінської функції – мотивацію інтелектуальної праці. Вище в (1.3) ми ідентифікували інтелектуальну працю як працю, в результаті виконання якої з'являється інтелектуальна продукція. Визнаючи, однак, що в будь-якому виді трудової діяльності обов'язково використовується певна частка інтелекту людини, яка з розвитком суспільства і технологій постійно зростає, слід визнати, що кількість людей, що «добувають життєві блага» з використанням власного інтелектуального потенціалу динамічно зростає. Звідси, «все менше і менше людей є «підлеглими», а все більше їхнє число виявляється «колегами», <...>. Ця якісно нова ступінь волі сучасного працівника робить непридатними принципи керування, що сформувалися в корпорації індустріального типу» [193, С. 84].

Вперше термін «робітник інтелектуальної праці» (англ. *knowledge-worker*), як ознаку мобільного, орієнтованого на оперування інформацією та знаннями працівника нового типу, який в процесі роботи активно використовує розумову (інтелектуальну) працю, було введено в науковий обіг ще у 1960 році Ф. Махлупом (Fritz Machlup) [210]. Сьогодні робітники інтелектуальної праці, або «білі комірці», належать до самих різних соціальних страт і професійних груп, мають матеріальні і духовні потреби, політико-економічні інтереси і починають відігравати провідну роль у системі суспільного поділу праці постіндустріального суспільства.

Сучасний «білий комірць» характеризується такими ознаками, як:

1) зростання значимості / обсягів інтелектуальної праці по відношенню до фізичних зусиль в процесі виконання «білим комірцем» поставлених завдань [211, р. 1153];

2) зростаюча частка інформації в ресурсах, які використовує «білий комірець» для роботи [212, Р. 5-23];

3) високий рівень освіти «білого комірця», який не масштабується на суспільство в цілому [213, С. 69-70];

4) превага показників працівника інтелектуальної праці над аналогічними показниками продуктивності праці звичайного працівника [213, С. 70];

5) відсутність потреби у експлуатації інших соціальних груп через можливість індивідуального виробництва інформаційних продуктів і послуг з постачанням на ринок готового продукту, а не робочої сили [213, С. 70];

6) наявність приватної власності, або «внутрішньої власності» (англ. *intra-property*) на свій інтелект та знання [215, Р. 142-143];

7) наявність виключної мобільності і затребуваності в різних структурних елементах соціальної ієрархії, внаслідок чого при зміні роботи, економічні і соціальні позиції залишаються сталими [216, Р. 22-23];

8) наявність професійної ознаки в «білого комірця» [217; 218]

9) здатність до створення в процесі роботи нових знань завдяки креативності [219, Р. 17];

10) здатність до постійного навчання [220-223];

11) здатність заробляти на життя незалежно від організації [224, С. 9].

Яскравим прикладом більшості вищевказаних ознак працівника інтелектуальної праці виступає позиція українського нейрохірурга, д. мед. н. проф. А. Слюсарчука, який 27 квітня 2011 р. став першою людиною, яка здолала професійну шахову комп'ютерну програму Рубка 4. Нижче наведено фрагменти інтерв'ю з українським інтелектуалом для ілюстрації комплексу потреб, інтересів та мотивів, які притаманні «білому комірцю»: «Якщо протягом місяця держава до мене не повернеться обличчям, то я її покину. Тут я не маю змоги реалізуватися»

(ознаки № 1, № 7, № 11. Примітка моя. — Д. Т.) <...> «Моєю головною метою є Інститут мозку з клінікою, де я зможу залучати фахівців, бути активним – матиму змогу бути вченим. Тому що не маючи такого полігону і умов я не бажаю творити...» (ознаки № 6, 8-10. Примітка моя. — Д. Т.). <...> «Якщо будуть створені відповідні умови, то, думаю, за дуже короткий час я вийду на Нобелівську премію. Мені є що запропонувати світові і, повірте, це такі розробки, аналогів яким немає. Врешті-решт моя кінцева мета – зробити цю державу заможною не лише економічно, а й інтелектуально» [225].

В зв'язку з цим, для підприємств, установ, організацій і компаній, які претендують на забезпечення власної конкурентоздатності в умовах ринкової знаннєвомісткої економіки (англ. *knowledge-intensive firms*) [212] та існування яких в першу чергу, залежатиме від продуктивності інтелектуальної праці її управлінського і виконавчого персоналу, мотивація інтелектуальної праці стає однією із архіпріоритетних потреб. Працівники цієї категорії характеризуються наявністю обширного сегменту мотивів для творчості, самоактуалізації та самовираження, які в епоху економіки знань повинні використовуватись, в першу чергу, для підвищення ефективності використання людських ресурсів. При цьому, первинні потреби інтелектуальних працівників (згідно з теорією потреб А. Маслоу і т. п.) є, як правило, або уже задоволеними, або є некритично важливими [219; 226].

Згідно з відомою теорією Ф. Герцберга, для інтелектуального працівника конкурентоздатний рівень оплати його праці виступає скоріше «гігієнічним фактором», а не впливовим чинником монетарної мотивації. Так, для молоді, яка здебільшого ще не обтяжена сімейними турботами, гроші часто відступають на другий план, звільняючи місце мотивам отримання унікальної кваліфікації, практичного досвіду, можливості і перспектив кар'єрного зростання, успіху, в зв'язку з чим черговість і важливість потреб переорієнтовується або повністю навпаки (перевернута піраміда А. Маслоу) або тільки частково (лежача піраміда А. Маслоу), коли кілька важливих потреб реалізуються паралельно [227, Р. 44].

Складність управління мотивацією інтелектуальної праці пояснюється ще одним чинником – проблемою виміру, оцінки та винагороди здійсненої інтелектуальної роботи. У ситуації з інтелектуальними працівниками точне визначення часу, потрібного особі для виконання поставленого завдання є неможливим якраз через наявність в її роботі елементів творчості. Хронометраж, в якості одного з улюблених інструментів Дж. Тейлора, не дасть бажаних результатів [228]. Тому, коефіцієнт мотивації для сучасних працівників складається, за словами П. Госсена (Paul Gossen), на 90% з «пряника» та на 10% – з «батога» [229, С. 100].

Аналізуючи мотиваційні аспекти управління людськими ресурсами, слід врахувати, що до узагальненої концепції управління людськими ресурсами більшість експертів західних шкіл менеджменту включають такі елементи і дії з управління персоналом як планування, селекція, набір, адаптація, навчання і розвиток, мотивація і збереження [130-134]. При цьому, всіма, без виключення, авторами наголошується на стратегічній важливості питань мотивації і розвитку людей в такий спосіб, щоб вони в процесі реалізації своїх індивідуальних амбіцій і прагнень забезпечували успішну діяльність підприємства, на яке вони працюють.

Першою важливою умовою забезпечення такого результату слід вважати забезпечення підприємства відповідними людськими ресурсами шляхом якісного планування, селекції, набору, адаптації, навчання і розвитку.

Друга, ще більш важлива, умова – мотивація і збереження людських ресурсів як «цінних активів підприємства».

Сучасні методи і інструменти мотивації, розвитку і збереження людських ресурсів сучасних українських та закордонних соціально-економічних систем продемонстровані вашій увазі в таблиці 2.1., яка є доказом того, що питання ефективної мотивації персоналу підприємств, установ та організацій в сучасних реаліях становлення і розвитку економіки знань вже почало розглядатись на належному рівні.

Таблиця 2.1

Сучасні методи і інструменти мотивації, розвитку і збереження людських ресурсів сучасних соціально-економічних систем

(власне опрацювання автора за джерелами [224; 230-241])

Основні інструменти мотивації та розвитку «білого комірця»		
Назва		Джерело
Корпоративна бібліотека / база знань		[224, С. 19-20]
Доступ до інших джерел інформації, банків знань з для постійного навчання		
Ротація для розширення рамок мислення		
Використання коучінгу для створення нових знань		
Встановлення зворотного зв'язку за результатами виконаної роботи		
Основні методи мотивації та розвитку «білих комірців»		
Назва методу	Суть методу	Джерело
Метод «внутрішній університет» / «команда тримачів знань»	Задоволення потреби працівника у творенні нових знань	[230, С. 53]
Метод «креативна інтенсифікація» / «конкурс інновацій»	Використання ділового та екотуризму з відвідуванням дизайнерських виставок, театрів, музеїв, галерей сучасного мистецтва для пошуку творчих ідей	[231, С. 32]
Метод «енергетика мистецтва» / «мистецтво на робочому місці»	Стимулювання креативності працівника шляхом залучення останнього до колекції витворів мистецтва, якою безпосередньо володіє організація	[232]

продовження таблиці 2.1

Метод «загальне самовдосконалення» (англ. <i>self-improvement, personnel development, human design</i>)	Самовдосконалення фізичних, емоційних, енергетичних та ментальних характеристик працівника із сублімацією останніх у практичний результат: EST (Erhard Seminars Training), LifeSpring, NLP (Neuro-linguistic programming)	[233]
Метод «бокс для білих комірців»	Бокс, кікбоксінг, фітнес та інші види активної діяльності для людей виключно інтелектуальних професій. Контролюється Міжнародною асоціацією боксу «білих комірців» (IWCBA).	[234]
Метод вільного графіку	Надання можливості виконання більшої частини роботи поза межами робочого місця	[235, С. 28]
Метод «послаблення кодексу поведінки»	Використовується для працівників з вираженим емоційним інтелектом з метою інтенсифікації їх творчої активності	[236]
Метод «антиавторитарний тімбілдінг»	Працівник самостійно залучає себе до участі в команді та виходить з її складу за своїм бажанням	[237, С. 57]
Метод «модель кар'єри і навчання» (англ. <i>career compass</i>)	Розв'язання нових задач, саморозвиток і тренінги, навчання з колегами та підлеглими	[238, С. 53]

закінчення таблиці 2.1

Метод «визнання зі сторони рівних» (англ. <i>peer recognition</i>) / «метод оцінки персоналу «360 градусів»	Підсилення внутрішньої мотивації працівника через встановлення зворотного зв'язку з колегами по роботі	[239, С. 22]
Метод «триразовий об'єм»	Матеріальна мотивація «білих комірців» зарплатою / компенсаційним пакетом у триразовому об'ємі по відношенню до «синіх комірців»	[240, С. 24]
Метод «соціальна гарантія»	Використовується в якості матеріальної мотивації більшою мірою для покоління «традиціоналістів» та «бейбі-бумерів» через надання соцпакету, послуг недержавних пенсійних фондів (НПФ) та лайфових страхових компаній	[241]

Правильні дії з зовнішньої мотивації інтелекту людини можуть активізувати явище «інтелектуальної самомотивації», в зв'язку з чим орієнтація інтелекту персоналу в напрямку усвідомлення цілей і завдань діяльності підприємства є дуже ефективним прийомом управління. Саме на цьому базуються рекомендації щодо інтелектуальної мотивації С. Павліна (Steve Pavlina), яка навчає «... використовувати ... голову як ефективний інструмент мотивації», стверджуючи, що «... найкраща мотивація досягнення певної цілі забезпечується тоді, коли інтелект повністю її усвідомив» [242]. В роботі [243, С. 100] особлива оцінка мотивації інтелекту підкреслюється ствердженням «... служіння Господу, активоване «мотивованим інтелектом», ... є набагато вищим ніж мотивація страхом покарання». В роботі [244] наголошується на тому, що мотивація творчості, яка використовує «... підйомну силу інтелекту», є набагато ефективніша від традиційних прийомів мотивації інноваційних проявів персоналу

[245], в результаті чого «Високомотивовані, креативні групи часто випереджають групи з кращим фізичним і фінансовим ресурсним забезпеченням» [246, С. 87], що вимагає розробки і запровадження нових підходів психологічної мотивації інтелектуальних працівників [247].

Однак, цілком очевидно, що мотивація персоналу підприємства на активне використання в процесі трудової діяльності власного інтелекту вимагає уточнення складових професійного інтелекту, які підлягають пріоритетному мотивуванню. В колективній роботі [247, С. 87] цілком доказово стверджується, що з чотирьох складових знань професійного інтелекту організації [знати-що (англ. *know-what*), знати-як (англ. *know-how*), знати-чому (англ. *know-why*) і цікаво-чому (англ. *care-why*)], саме ті організації, які виховують у свого персоналу найбільш важливу здатність до **самотивованої творчості** на основі «care-why», здатні кинути виклик сучасним динамічним змінам і викликам.

В зв'язку з цим постає питання оцінки людських ресурсів українських підприємств на предмет їх здатності до самотивації творчої, інноваційної діяльності.

Відома міжнародна методика оцінки якості людських ресурсів «індекс людського розвитку» (ІЛР) як «...інтегральний показник із трьох складових – довголіття, освіченість, рівень життя» [87, С. 219] дозволяє формувати адекватну оцінку [248]. Цю ж, однак модифіковану оцінку у вигляді «регіонального індексу людського розвитку» (РІЛР) запропоновано в [249, С. 171]. Цей показник визначений за національною методологією і враховує демографічну ситуацію, ринок праці, умови проживання, добробут, освіту, охорону здоров'я, соціальне середовище, екологічну ситуацію, фінансування людського розвитку. Цілком очевидно, що за подібною методикою може бути сформована методика оцінки, для прикладу, «індексу людського розвитку персоналу підприємства» (ІЛРПП). Однак, для оцінки персоналу підприємства як об'єкта мотивації його інтелектуальної діяльності більш придатною, на наш погляд, є оцінка «регіонального індексу інноваційної якості людських ресурсів» (РІЯЛР),

запропонована авторами роботи [250, С. 66] і, особливо, такий її компонент, як «регіональний індекс творення нових знань і досвіду», тобто нових «інтелектуальних продуктів». Таким чином, для оцінки персоналу підприємства можна використовувати відому методику оцінки людських ресурсів за індексом творення нових знань і досвіду (ІТНЗ), яка враховує в т. ч. і інноваційну мотивацію «горизонтальної форми творення нових знань» [250, С. 74]. В зв'язку з тим, що «... головним ресурсом ефективно функціонуючих господарських систем є творчі здібності людей, їх інноваційна якість, інтелектуальний капітал» [250, С. 46], які здобуваються людськими ресурсами в процесі спеціалізованого навчання, досвіду практичної роботи, підвищення кваліфікації шляхом тренінгів, коучінгу і т. п. [244-247].

З врахуванням запропонованого в [80, С. 76; 83, С. 30] визначення інтелектуально-ресурсного потенціалу (IRP) особи і групи осіб, можна стверджувати, що IRP є поняттям, яке може стати основою оцінки, що характеризуватиме потенційну здатність (готовність) персоналу підприємства до «творення нових знань», а ІТНЗ – оцінку результатів використання цієї здатності керівництвом, яка визначається за реально досягнутими показниками інноваційної винахідницької діяльності, створення нових об'єктів підприємництва, науковими кадрами і їх діяльністю тощо.

Порівняльний аналіз розрахункового IRP колективу підприємства та ІТНЗ може стати цінною управлінською інформацією щодо виконання двох сформульованих нами вище умов забезпечення успішної діяльності підприємства, перша з яких полягала в забезпеченні підприємства персоналом з відповідним значенням IRP (набір, адаптація, навчання і розвиток), а друга – отримання потрібних результатів (за рахунок мотивації і збереження).

Першою важливою умовою забезпечення такого результату слід вважати забезпечення підприємства відповідними людськими ресурсами шляхом якісного планування, селекції, набору, адаптації, навчання і розвитку.

Таким чином, стає доцільним завдання аналізу, оцінки та інтерпретації природи основного ресурсу інтелектуально-інноваційного розвитку будь-якого підприємства, установи чи організації – людських ресурсів з точки зору виявлення ключових чинників можливого управління формуванням і ефективним використанням їх інтелектуально-ресурсного потенціалу.

З цією метою слід через уточнення та реінтерпретацію існуючих моделей встановити цілі, завдання і можливі методи ефективного управлінського впливу на процеси формування і використання інтелектуально-ресурсного потенціалу персоналу організаційних утворень.

2.2. Інтелектуально-ресурсний потенціал персоналу підприємства: природа, цілі і завдання з його ефективного використання

До відомого переліку ресурсного забезпечення підприємств традиційно відносяться такі поняття як «людські ресурси» (кількість людей з відповідними характеристиками, знаннями, вміннями і кваліфікаціями), «фінансові ресурси» (зароблені в результаті господарсько-економічної активності, накопичені і доступні для залучення та належного використання фінанси), «фізичні ресурси» (створені людиною елементи виробничої інфраструктури), «природно-сировинні ресурси» (природні речовини і матеріали, які є доступними для використання людиною на рівні існуючих технологій).

Всі названі складові ресурсного забезпечення діяльності підприємств мають конкретні і добре усвідомлені науковим загалом визначення з однозначно сформульованими кількісними і якісними критеріями, які дозволяють оцінювати і враховувати їх в процесі управління підприємствами.

Сьогодні в науці та в управлінській практиці все частіше зустрічаються поняття «інтелектуальні ресурси» як фактор економічного розвитку і зростання

[123-128]. Однак, в більшості випадків це поняття вживається тільки як позначення джерела створення таких економічно значимих категорій як «інтелектуальний капітал» та «інтелектуальна власність», «нематеріальні активи» тощо. Нами помічено, що поняття інтелектуального ресурсу продовжує вживатися як економістами, так і управлінцями в якості декларативного штамп. В зв'язку з цим доцільним і необхідним стає дослідження можливостей наділення цього поняття такими кількісними і якісними характеристиками, які дадуть можливість вимірювати, оцінювати і враховувати останній в різноманітних управлінсько-економічних процесах і процедурах.

Аналіз робіт вітчизняних авторів демонструє, що існує повне розуміння того, що в економічних процесах на перше місце сьогодні виходять інтелектуальні ресурси [123]; що важливим елементом системи управління сучасних соціально-економічних систем є особистість з її інтелектуальним ресурсом [251]; що сьогодні в Україні домінує негативна тенденція щодо використання інтелектуального ресурсу [252]. При цьому, наголосимо на тому, що у фаховій літературі термін «інтелектуальний ресурс» в більшості випадків використовується в комплексі з такими традиційними економічно-управлінськими категоріями як «формування», «управління використанням», «раціональне використання», «продуктивність», «ефективність». Вважаємо, що використання таких термінів стосовно поняття «інтелектуальний ресурс», маючи цілком зрозумілий смисловий зміст, не несе такого ж інформаційного навантаження, яке б всі вони мали щодо таких понять як земельні, лісові, водні, мінерально-сировинні чи технічні ресурси, які вимірюються кількісно (в одиницях довжини, площі, ваги, об'єму, часу) і мають певну ринкову вартість. Тому, існуюча термінологічна розмитість цього та інших похідних понять диктує необхідність обґрунтованого визначення поняття «інтелектуальний ресурс»; саме це надасть можливість його повноцінного використання в якості чітко детермінованого і оцінюваного виду економічного ресурсу – джерела і засобу забезпечення процесу виробництва й розширеного відтворення.

В роботі [129] така спроба була зроблена за участю автора. Для цього було використане приведенне в [253, С. 206] узагальнене визначення ресурсного забезпечення економічної активності: «Ресурси (від фр. *ressource* – допоміжний засіб) – основні елементи виробничого потенціалу, які має в розпорядженні система і які використовуються для досягнення конкретних цілей економічного розвитку». Враховуючи те, що будь-яке підприємство для належного функціонування в ринковому оточенні повинно володіти природними, технічними, технологічними, кадровими, просторовими, часовими, структурно-організаційними, інформаційними, фінансовими, та нематеріальними ресурсами, економічною енциклопедією в статті 21 розшифровуються визначення всіх можливих видів ресурсів підприємств за виключенням такого одного поняття як «інтелектуальний ресурс».

Так як це поняття характеризує персонал підприємства, який визначається категорією «трудові ресурси», то слід вказати, що це – «...відносини розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань, навичок та інших якостей людей, необхідних їм для роботи в народному господарстві, всебічного розвитку працівників у процесі суспільного виробництва» [253, С. 696]. Якщо при цьому врахувати, що саме трудовим ресурсам притаманна властивість «... розширеного відтворення фізичних і розумових здібностей, знань, навичок...», тобто форми соціальної поведінки, джерелом якої є «... мотиваційна система особистості, або мотивація – межовий вияв структури особистості, яка діє або поводить певним чином на перетині суб'єктивних (внутрішніх) сил і об'єктивних (зовнішніх) факторів» [253, С. 696] і, що використання трудових ресурсів відбувається в часі – «... фонд часу, які має система для реалізації мети, задля якої вона існує» [253, С. 208], то функціонально інтелектуальний ресурс визначатиметься і залежатиме від трьох змінних: інтелект особи (розумові знання і здібності), стан його мотивації і часу.

Якщо погодитись з тим ствердженням, що «розумові здібності, знання і навички» певним чином характеризують рівень інтелектуального потенціалу

окремішньої особи – L_{IP} , то «мотиваційна система особистості» є необхідною їй «... для роботи в народному господарстві» – M_{IP} , а T_{IP} – фонд часу, який особа має «... для реалізації мети, задля якої вона існує» шляхом ефективного використання власного інтелекту, то можна стверджувати, що «інтелектуально-ресурсний потенціал особи» (IRP) є функцією трьох вищеназваних чинників:

$$IRP = F(L_{IP}, M_{IP}, T_{IP}) \quad (2.1)$$

Врахування всіх трьох виділених нами чинників при визначенні IRP повинно бути обов'язково комплексним. Адже за відсутністю хоча б одного з цих елементів поняття «інтелектуальний ресурс особи» втрачає сенс.

Дійсно, патологічно низький рівень інтелекту ($L_{IP} = 0$), або абсолютно демотивована поведінка ($M_{IP} = 0$), або відсутність часового ресурсу ($T_{IP} = 0$), як зокрема, кожен, так і всі разом заперечують можливість мотивованої, цільової і ефективної інтелектуальної діяльності особи на благо групи причетності, тобто $IRP = 0$.

Однчасне ж виконання умов $L_{IP} > 0$, $M_{IP} > 0$ і $T_{IP} > 0$ утворює певний особистісний інтелектуальний ресурс $IRP > 0$.

Аналіз природи кожної із складових L_{IP} , M_{IP} і T_{IP} дає можливість дійти до висновку, що кожна із них, в свою чергу, також є функцією кількох змінних.

Рівень інтелекту або інтелектуальний потенціал L_{IP} залежить від наступних чинників:

$$L_{IP} = F(I, N, Ex, t), \quad (2.2)$$

де I – здатність особи ефективно розвивати і використовувати свій інтелект;

N – знання, накопичені в процесі здобуття того чи іншого рівня освіти;

Ex – життєвий і професійний досвід;

t – час.

Рівень мотивації до ефективного використання власного інтелекту визначається залежністю:

$$M_{IP} = F(SM, M, t), \quad (2.3)$$

де SM – самомотивація;

M – зовнішня мотивація;

t – час.

При цьому, на нашу думку, зовнішня мотивація особи включає дві складові: мотивацію зі сторони соціального оточення – $M_{соц}$, мотивація зі сторони керівництва підприємства $M_{упр}$.

Тривалість ефективного використання особою власного інтелекту залежить від наступних чинників:

$$T_{IP} = F(HS, HML), \quad (2.4)$$

де HS – рівень охорони здоров'я;

HML – здоровий спосіб життя.

Припустивши, що кожна із складових L_{IP} , M_{IP} , T_{IP} може бути оцінена витратами, понесеними на її формування, підтримання і розвиток, формулу для визначення повної суми витрат, необхідних для формування всіх складових інтелектуального ресурсу особи IRP (L_{IP} , M_{IP} , T_{IP}), можна записати в наступному вигляді:

$$C_{\Sigma} = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^l C_{ij}, \quad (2.5)$$

де C_{Σ} – сукупні витрати на отримання освіти, життєвого і професійного досвіду (формування, збереження, розвиток, накопичення), самомотивацію і зовнішню мотивацію інтелектуального ресурсу особи, охорону здоров'я і ведення здорового способу життя;

C_{ij} – витрати i -го виду, пов'язані з оплатою всіх названих вище дій, які здійснюються протягом j -го року;

n – кількість видів витрат, понесених особою на здобуття всіх складових, які приймають участь у формуванні чинників L_{IP} , M_{IP} та T_{IP} ;

t – тривалість періоду витрат i -го виду.

В зв'язку з тим, що всі три складові піддаються цілком детермінованій оцінці шляхом врахування витрачених для їх формування коштів, формула для вартісної оцінки інтелектуального ресурсу окремої особи (EEP) буде мати наступний вигляд:

$$EEP = C_{\Sigma} + mC_{\Sigma} = C_{\Sigma} (1+m), \quad (2.6)$$

де m – середня норма прибутку на сукупні витрати, тобто, на інвестовані в інтелектуальний розвиток, мотивацію та здоров'я особи кошти.

Джерела інвестування можуть бути різні. Для прикладу, сімейний, місцевий і державний бюджети, кошти підприємств, установ та організацій, спеціальних фондів тощо. Отже, інтелектуальний ресурс особи IRP може бути розрахований і врахований з допомогою економічної оцінки (2.6).

Тепер поняття інтелектуального ресурсу особи можна сформулювати в наступному вигляді: *інтелектуальний ресурс особи (IRP) – комплекс набутих особою розумових здібностей, знань і навиків, а також мотивів та часу для їх ефективного використання, оцінений сукупними витратами для їх набуття і розширеного відтворення.*

Очевидно, що інтелектуальний ресурс групи осіб (IRG) в найпростішому випадку визначиться як:

$$IRG = \sum_{i=1}^N IRP_i = \sum_{i=1}^N (1+m)C_{\Sigma i}, \quad (2.7)$$

де N – кількість членів групи.

При цьому, поняття IRG формулюється наступним чином: *інтелектуальний ресурс групи осіб (IRG) – комплекс набутих членами групи (підрозділу, колективу підприємства) розумових здібностей, знань і навиків, а також мотивів та часу для їх ефективного використання, оцінені сукупними витратами для їх набуття і розширеного відтворення.*

Враховуючи той очевидний факт, що в роботі будь-якої організованої групи можуть брати участь особи з самими різними рівнями інтелекту (ординарний, неординарний і елітний), інтелектуальний ресурс групи може бути оціненим сукупними витратами на формування підгруп, членам яких є притаманними ці види інтелекту, із застосуванням різних норм прибутку на інвестиції в їх формування, збереження, використання тощо:

$$IRG = \sum_{i=1}^N IRP_i = \sum_{i=1}^u (1 + m_u) C_{\Sigma i} + \sum_{j=1}^o (1 + m_o) C_{\Sigma j} + \sum_{l=1}^c (1 + m_c) C_{\Sigma l}, \quad (2.8)$$

де u , o і c – відповідно кількість осіб з ординарним, неординарним і елітним типом інтелекту ($N = u + o + c$);

m_u , m_o і m_c – норми прибутку на інвестиції в формування інтелектуального ресурсу осіб з ординарним, неординарним і елітними рівнями інтелекту ($m_u < m_o < m_c$).

Цілком очевидно, що інтелектуальний ресурс групи IRG прямо пропорційно залежатиме від кількісно-якісного розподілу носіїв інтелектуального ресурсу в групі, тобто:

$$QIR = 100\%(u/N + o/N + c/N), \quad (2.9)$$

Запропонований нами порядок розрахунку вартості інтелектуального ресурсу особи або групи осіб відкриває можливість в першому наближенні отримувати як кількісну оцінку інтелектуального ресурсу окремої особи IRP (2.6) або їх групи IRG (2.8), а також якісну оцінку інтегрального групового інтелектуального ресурсу (2.9).

Запропонована нами інтерпретація поняття «інтелектуальний ресурс» дозволяє наповнити це поняття не тільки конкретним змістом, а і можливістю отримання кількісних та якісних оцінок для врахування останніх в традиційних процедурах управлінського, економічного і фінансового аналізів діяльності підприємства. Це набуває особливої ваги в тих випадках, коли виникає

необхідність оцінки (з метою майбутнього використання в процесах управління) інтелектуальних ресурсів, детермінованих за певними ознаками робочих груп (окремого підрозділу, підприємства, установи, організації, галузі тощо).

Для аналізу природи взаємодії і взаємозалежності всіх трьох складових формування інтелектуального ресурсу окремішньої особистості з точки зору визначення можливостей його регулювання шляхом впливу на окремі складові, спробуємо інтерпретувати інтелектуально-ресурсний потенціал окремішньої особи у вигляді графічної просторової моделі.

Зазначимо, що спроби графічного зображення інтелектуально-ресурсного потенціалу вже мали місце – визначаючий поведінку особи «інформаційний модуль людини» був зображений в К. Петровим у вигляді еліпсу, або «яйця» в роботі [144, С. 177-178]. Нижня і менша за розміром частина згаданої моделі містить генетично наслідувану інформацію, що передається через покоління (інстинкти), в той час, як верхня наповнена «позагенетичною інформацією», або «соціальною інформацією», яка, базуючись на фундаменті генетичної, є своєрідним «резервуаром» накопичених особою необхідних для її виживання в соціумі знань, навичок і т.п. Однак, ця модель не демонструє явну кореляцію розвитку особи з управлінськими впливами. Верхня «адаптаційна» частина інформаційного модуля людини буквально «роздувається» під тиском інформації, яка кумулятивним ефектом «пробиває» її свідомість – не викликає сумніву, що ефект від такого заповнення є різний; до того ж, індивід в якості об'єкту мотиваційного впливу не розглядається.

Запропонована нами просторова інтерпретація інтелектуально-ресурсного потенціалу особи ліквідувала цей недолік, оскільки виконана таким чином, що відображає зміни як в інтелекті особи, так і в її мотиваціях. Така модель дозволяє керівникам соціальних утворень спочатку теоретично, а потім вже і практично мінімізувати можливість неправильного прийняття управлінського рішення при виборі сучасних методів впливу на персонал (рис. 2.1).

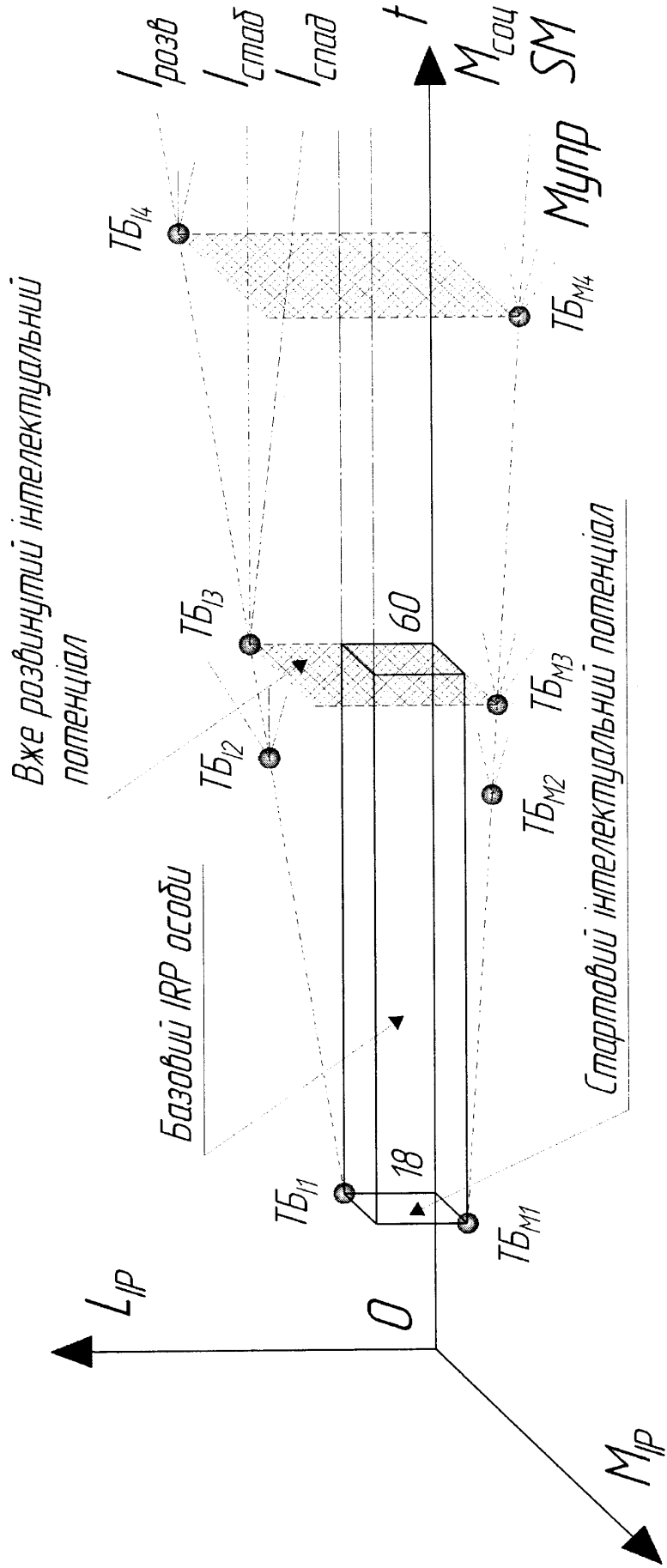


Рис. 2. 1 Графічна інтерпретація поняття інтелектуального ресурсу особи з можливими варіантами його змін в результаті управління процесом мотивації

Звідси, новизною моделі просторової інтерпретації інтелектуально-ресурсного потенціалу особи є її відкритість управлінським впливам – створення керівництвом певних умов для змін інтелектуального і мотиваційного стану людини – інтелектуальної і мотиваційної біфуркації.

Просторова інтерпретація інтелектуально-ресурсного потенціалу особи отримана на основі врахування того незаперечного факту, що будь-яка особа приходить на підприємство в економічно активному віці (18-20 років) з певними рівнями початкового інтелектуального (L_{IPS}) і мотиваційного (M_{IPS}) потенціалів, попередньо сформованими соціумом шляхом навчання і виховання. Це дозволяє стверджувати, що стартовий інтелектуальний потенціал визначається площею прямокутника в площині $L_{IPS} - M_{IPS}$.

Якби протягом всього часу роботи на підприємстві (для прикладу, до пенсійного віку) ці показники (рівень інтелекту L_{IPS} і рівень мотивації M_{IPS}) не змінювались, інтелектуальний потенціал особи $L_{IPS} - M_{IPS}$, будучи незмінним, використовувався б протягом часу t . Тобто, інтелектуально-ресурсному потенціалу окремої особи відповідав би простір, обмежений паралелепіпедом з базовими значеннями сторін $L_{IPS} - M_{IPS} - t$. Простір незмінного інтелектуально-ресурсного потенціалу особи виділено на рис. 2.1 в якості базового IRP особи.

Припустивши, що в стартовій точці початку економічно і соціально активного життя особи розташовані точки потенційної інтелектуальної ($ТБ_{i1}$) та мотиваційної ($ТБ_{m2}$) біфуркації – потенційно можливих змін інтелектуальних і/або мотиваційних характеристик особистості, ми з необхідністю приходимо до висновку про те, що створення умов для появи і початку дії таких точок протягом всього службового шляху цієї особистості є обов'язком її керівництва.

При цьому, під точкою інтелектуальної біфуркації $ТБ_{i1}$ слід розуміти наступне визначення: ***точка інтелектуальної біфуркації ($ТБ_{i1}$) – момент початку змін інтелектуального потенціалу особи, причиною яких є дія нових знань, нового досвіду, нових обов'язків і відповідальності.***

Під точкою мотиваційної біфуркації $T_{B_{m2}}$ ми пропонуємо розуміти визначення такого змісту: *точка мотиваційної біфуркації ($T_{B_{m2}}$)- момент початку змін інтелектуального потенціалу особи, причиною яких є дія спеціально запроектованих і реалізованих мотиваційних впливів керівництва і/або її внутрішньої самомотивації.*

Таким чином, початок змін інтелектуального потенціалу особи може мати як інтелектуальні коріння (нові знання, новий досвід, навички, вміння, новий статус, нові обов'язки, нова відповідальність тощо), так і психологічно-емоційні (внутрішня самомотивація особи – SM і/або зовнішня мотивація керівництва підприємства – $M_{упр}$).

Враховуючи все вищевказане, неважко прийти до висновку, що протягом роботи особи на підприємстві з різних причини і різними джерелами будуть формуватись принаймні такі точки інтелектуальної біфуркації як $T_{B_{i2}}$ (отримання, накопичення і використання досвіду практичної роботи, зміна посади або обов'язків), $T_{B_{i3}}$ (досягнення пенсійного віку), $T_{B_{i4}}$ (досвід пенсійного життя) та ін. В моменти їх виникнення починається дія впливів, які будуть приводити до змін в інтелектуальному потенціалі особи $L_{IP} - M_{IP}$ з відповідними наслідками в змінах її інтелектуально-ресурсного потенціалу.

При цьому, слід обов'язково зауважити, що позитивний або негативний напрямок цих змін залежить від стану мотивації особи, тобто комплексного впливу трьох складових $M_{соц}$, $M_{упр}$ і SM .

Комплексна позитивна мотивація за всіма вказаними складовими спричинятиме зростання IRP , а відсутність або негативна спрямованість і вплив будь-якої із цих складових обумовлюватимуть зменшення IRP . Тому, вчасно розроблені і вжиті мотиваційні заходи зі сторони соціуму, керівництва і особи є здатними забезпечити якщо не зростання, то, принаймні, стабілізацію інтелектуального потенціалу та IRP особи в контексті певної системи.

Таким чином, прямий зв'язок між рівнем інтелекту, станом мотивації, динамікою розвитку інтелектуального потенціалу, тривалістю ефективного

використання особою і групою цього потенціалу та результатами віддачі цього працівника підприємству стає очевидним.

Очевидними стали і можливості регулювання цілеспрямованих змін перерахованих вище показників і характеристик шляхом створення керівництвом умов для цих змін, які визначені нами в якості точки інтелектуальної і мотиваційної біфуркації. Те, що точка біфуркації рухається в потрібному нам напрямку і вибирає потрібний нам аттрактор – гілку, або вектор напрямку зміни інтелектуального потенціалу особи, є тим важливим фактором, який значно вдосконалює спробу І. Прігожина перенести метаморфози фізичних і хімічних систем (точка біфуркації) на системи соціальні [254]. На думку Прігожина, при наближенні системи до вибору одного з двох станів, система нібито «розгублюється», оскільки «в цьому виборі неминуче присутній елемент випадковості», який сам Прігожин порівнює з результатом отриманим від кидання гральної кості [254, С. 218-219]. Так, намагаючись пояснити випадкові причини поведінки рівноважної системи при виборі аттрактору хоча б якоюсь закономірністю, І. Прігожин акцентує увагу на її передісторії, впливі гравітації на каскад біфуркацій, а також послідовності Фейгенбаума, яка при переході системою через певний поріг спричиняє каскад подвоєння періоду (наприклад, $T \rightarrow 2T \rightarrow 4T$ і т.д.) [254, С. 217-226].

Якщо ж продовжити розвідки І. Прігожина і задатись метою порівняння факторів впливу на каскад біфуркацій у фізичних системах з системами соціальними (адже відомо, що фізика може бути одночасно і оптикою, і квантовою механікою, і біофізикою), то аналогом передісторії системи, якою для нас виступає інтелектуальний ресурс особи, є її генетично наслідувана інформація; гравітації – позагенетична, або соціальна інформація, яка, граючи роль магніту, створює так звану «моду», або тренд на інтелект, спрямовуючи рух людини в напрямку пошуку необхідних для її виживання знань, вмінь і навичок. Послідовність Фейгенбаума є нічим іншим, як загадковою якістю інтелектуального ресурсу не зменшуватись, а тільки збільшуватись від

використання. Порівнянь такого роду ми можемо привести багато, однак, в нашому випадку, **закономірність** вибору точкою біфуркації аттрактору таки *обумовлюється комплексом управлінських впливів керівника – дією сучасних мотиваційних технологій*. Таким чином, не стільки «випадковість примушує систему, чи те, що від неї залишилося, зробити новий вибір, який визначає новий етап еволюції системи» [193, С. 35.], скільки залучення керівника / менеджера до організації і ведення групових форм роботи з метою підвищення ефективності, що дає соціально-економічній системі можливість вивільнити та застосувати всі таланти працівників без значних фінансових витрат. Так, при наявності потужних самомотиваторів індивіда ніщо не забороняє останньому мати можливість здійснити «відкат» точок інтелектуальної та мотиваційної біфуркації до попереднього стану: одразу ж стає зрозумілим очевидний факт, що спроба І. Прігожина «урівняти в правах» соціальну систему з фізичними і хімічними системами, інакше кажучи, лишити її права вмішуватись та управляти процесами, які протікають всередині її, є тривіальною, оскільки внутрішня самомотивація в якості проявленої самосвідомості (людина являється єдиним цілим з трьома аспектами: фізичним, психічним/психологічним і духовним, який відрізняє її від тварин [92, С. 455]) являється тим каменем спотикання, що відрізняє як окремого homo sapiens, так і їх групові утворення від молекул та атомів вченого Прігожина, які фігурують у фізичних та хімічних системах.

Таким чином, **момент виникнення точок інтелектуально і мотиваційної біфуркації і результати позитивного або негативного їх впливу на особу з отриманням відповідних наслідків для неї і групи причетності повинен плануватися, організовуватися, мотивуватися і контролюватися керівництвом**. Особливого значення в цьому процесі управління набувають мотиваційні складові. При цьому, слід наголосити на необхідності подальших досліджень з виявлення і вивчення можливостей управління результатами функціонування підприємства через вплив трьох мотиваційних складових загального рівня мотивації $MIR = F(SM, M_{упр}, M_{соц})$. Саме їх станом буде

визначатись динаміка розвитку інтелектуального потенціалу та ресурсу підприємства, рівень їх використання з отриманням прибутків, уникненням збитків від їх неналежного використання або навіть втрати потенціалу та ресурсу.

З цією метою стає доцільним розглянути мотиваційне середовище групи осіб в якості об'єкта управління – визначити можливості і методи його цільового трансформування суб'єктом управління шляхом мотивації кожного її члена зокрема, і всіх разом у високо вмотивований колектив, здатний до гармонійного поєднання інтересів особистості з інтересами групи. В подальшому отримані результати будуть розповсюджені на процеси і процедури управління підприємствами як сукупністю окремих робочих груп.

2.3. Модель мотиваційного простору персоналу організованої групи як об'єкта управління

Посилаючись на одну з широко розповсюджених концепцій управління японської школи менеджменту відомої під назвою «Хошен-менеджмент» (в перекладі – «наконечник спису»), автори роботи [252] стверджують, що намагання співробітників компанії повинні бути в цілому однонаправленими: і місія, і стратегія, і завдання, які вирішуються кожним із співробітників, повинні сходитись в одній точці. Така точка максимально є наближеною до цілей компанії та забезпечує її рух.

В роботі У. Цейера (Ulrich Zeयर) [255] результати досліджень і оцінок автора дали можливість з'ясувати, що у 90-х роках ХХ століття більшість невдач в роботі багатьох організацій і компаній були пов'язані із дефіцитом або неадекватністю мотивації. Якщо ж прийняти до уваги, що цей автор вважає мотивацію «... вільним простором впливу керівників на співпрацівників, в якому інструменти зміцнення можуть бути різними і не обов'язково фінансові» [255, С. 285], то це

цілком співпадає з нашим уявленням щодо моделі мотиваційного простору окремої особи, групи осіб, організації, установи чи підприємства.

В моделі мотиваційного простору підприємства, запропонованій в роботах [12; 24; 256], цілі діяльності підприємства представлені таким комплексом як «результат» — «ефект» — «корисність» (див. рис. 2.2).

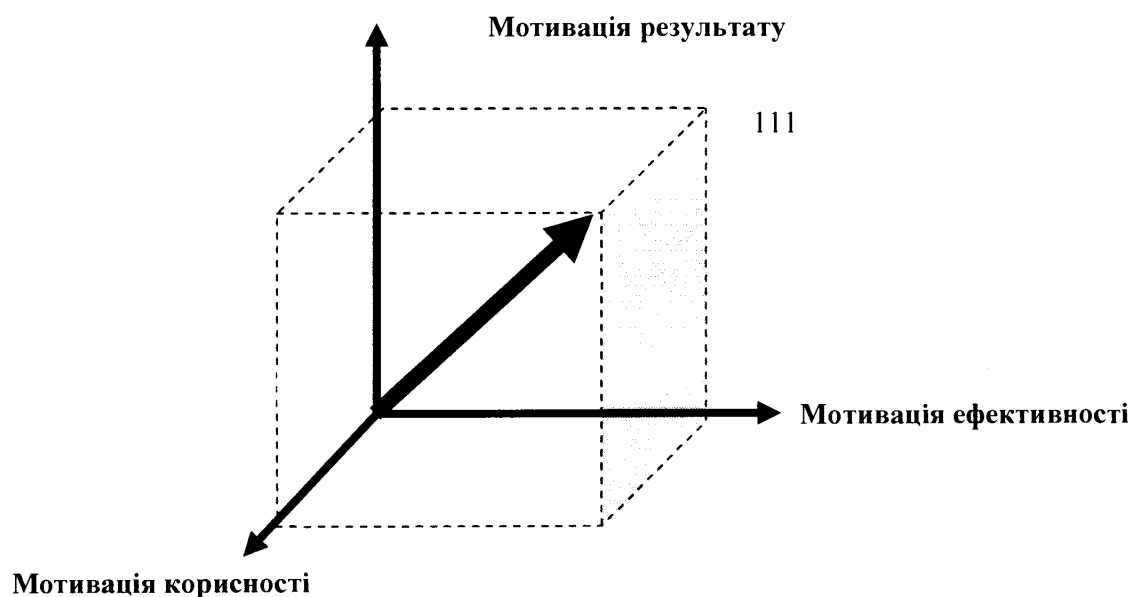


Рис. 2.2. Мотиваційний простір підприємства (окремішньої особистості) за комплексом мотиваційних орієнтирів «результат» — «ефект» — «корисність»

Якщо ж припустити, що такою «максимально наближеною до цілей підприємства точкою» можна вважати точку «111» — координату кінця вектора, в якому цілі і результати діяльності підприємства є максимальними і забезпечують його «поступальний рух» (див. рис. 2.2), то індивідуальні зусилля всіх працівників підприємства повинні бути шляхом мотиваційних заходів і впливів суб'єкта процесу мотивації орієнтованими на досягнення саме цієї точки.

Ще раніше в роботі [257] була запропонована модель мотивації членів команди керівником-лідером, в якій особистість кожного з N її членів була представлена мотиваційним «підпростором» і сформована за цими ж критеріями. При цьому, належно вмотивований суб'єктом управління за єдиними орієнтирами колектив був інтерпретований у вигляді комплексу з N підпросторів, які із

комплексу хаотично орієнтованих мотиваційних підпросторів трансформувались в комплекс однаково орієнтованих підпросторів, що гарантувало однаково орієнтованість зусиль всіх працівників в напрямку «одної точки» «111».

Ця модель добре ілюструє єдність цілей, цінностей і оціночних критеріїв колективної роботи, а результатом її використання є отримання ефекту адекватного кінцевому результату відомої гри кубик Рубіка, коли всі N членів команди, інтерпретовані елементарними кубиками-підпросторами на основі трьох базових мотиваційних векторів «результат» — «ефект» — «корисність» в процесі роботи сповідують однакові цінності, цілі і завдання, задекларовані керівництвом підприємства. З використанням цієї моделі достатньо просто і адекватно моделюється дія загальних мотиваційних впливів керівника-лідера на будь-яку спільноту людей, що і було продемонстровано в роботах [12, 24, 80, 256, 257].

Однак, основним недоліком цієї моделі слід вважати ту обставину, що всі без виключення члени колективу підприємства цією моделлю інтерпретуються як абсолютно однакові складові, що спотворює реальну картину їх взаємодії в процесі досягнення спільної цілі. Не слід забувати, що згідно із сучасними підходами до науки про особистість [258] і керівник-лідер, і всі його підлеглі — члени колективу є людьми різного віку, різної освіти і життєвого досвіду, з різними інтелектуальними та особистісними характеристиками, способами мислення тощо. Саме на ці обставини звертали увагу автори робіт [184-190]. Ці характеристики кожної окремої особистості і визначатимуть те, яким чином і як нею будуть виконуватись призначені керівником-лідером ролі, функції і завдання, а також те, які результати будуть досягнуті завдяки їх командній (в ідеалі) роботі.

З метою отримання можливості врахування в процесі моделювання реальних особистісних характеристик працівників — членів майбутньої команди, відому просторову модель [257] автором було запропоновано інтерпретувати в роботі [259] як просторову суму N підпросторів, кожен з яких характеризує окремого члена групи (див. рис. 2.3).

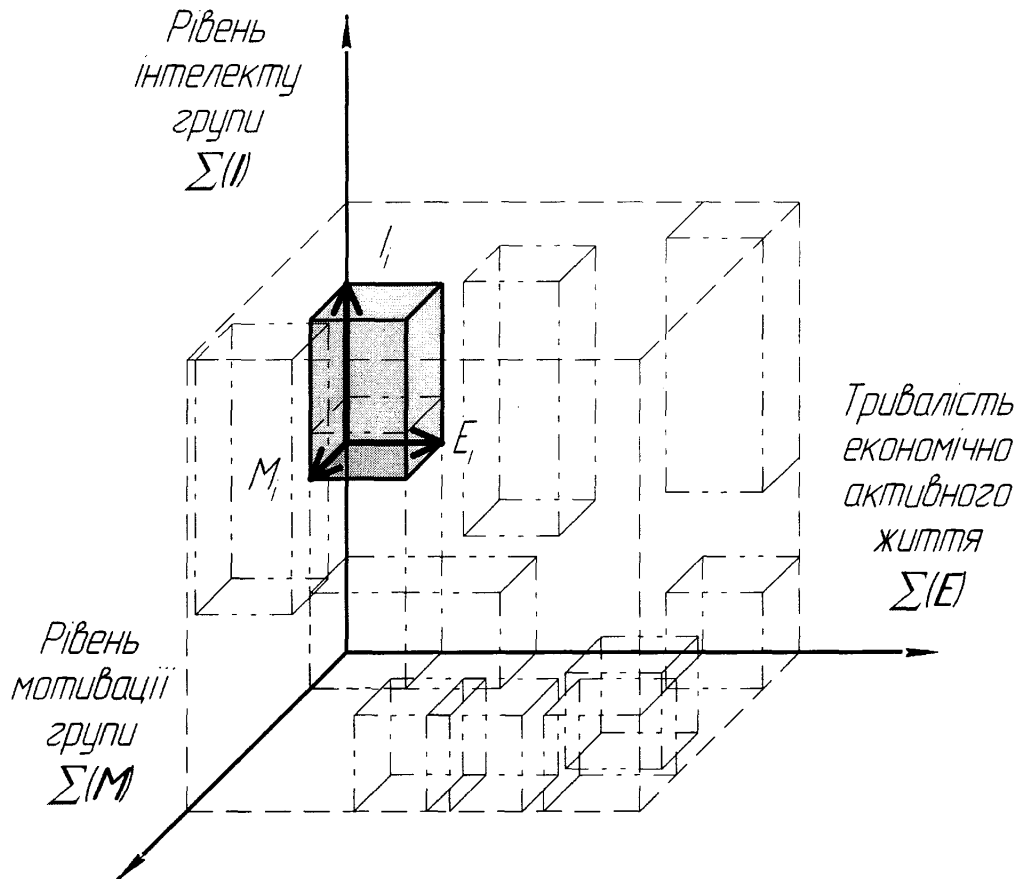


Рис. 2.3 Інтерпретація команди як спільноти особистостей з врахуванням і використанням індивідуального ресурсу кожного з членів команди

На відміну від прототипу, кожен з N підпросторів утворюється в результаті інтерпретації особистості у вигляді прямокутного паралелепіпеда, ребра якого утворюються такими векторами-складовими як «рівень інтелекту», «рівень мотивації», «тривалість економічно активного життя».

Об'єм паралелепіпеда V_i пропонується вважати показником, який адекватно характеризує «інтелектуально-ресурсний потенціал» конкретного працівника (IRP).

«Результат» зусиль і вкладу кожного з членів групи (підрозділу, колективу) в загальну справу буде визначатись за трьома названими вище векторами-складовими у вигляді окремих об'ємів $V_i = I_i \cdot M_i \cdot E_i$ (виділений на рисунку 2.3 i -тий підпростір), а загальним результатом групи осіб (включаючи і керівника) стане

сума N окремих об'ємів ΣV_i , приведена до кубічного об'єму шляхом гармонізації всіх $N(I_i)$, $N(M_i)$ і $N(E_i)$ векторів в просторі моделі.

Для отримання можливості кількісної оцінки складових I_i , M_i і E_i , а також ΣV_i , можуть бути використані запропоновані в [129] та реінтерпретовані нами в 2.2 методи оцінки вартості, інвестованих в формування цих складових коштів особи і підприємства.

Цілком очевидно, що особи з однаковим рівнем інтелекту диференціюватимуться за результатами його проявів – інтелектуальними продуктами, які будуть отримуватись в залежності від їх поділу на різні типи інтелектуальної поведінки: ентузіаст-новатор генерує ідеї, аналітик-спостерігач забезпечує їх всебічний аналіз та обґрунтування, систематик-раціоналіст розробляє плани впровадження, а практик-прагматик забезпечує їх реалізацію. Результат кожного з учасників команди визначатиметься і рівнем його інтелекту, і особистою вмотивованістю, і станом здоров'я, і особливостями прояву вищезгаданих чинників, що також визначатиметься впливами суб'єкта мотивації.

Ще один варіант просторової моделі колективу на основі базових інтелектуальних характеристик моделі особистості, запропонованої в [259] на основі досліджень [260-262], може бути інтерпретований у вигляді, представленому нижче. Інтелектуальні характеристики CI_i , SI_i і PI_i є нічим іншим як «рівнем креативного інтелекту», «рівнем соціального інтелекту» і «рівнем особистісного інтелекту» кожного працівника відповідно. При цьому, формування команди з врахуванням інтелектуальних характеристик кожного із її членів стає можливим на основі ретельного вивчення керівником-лідером притаманних кожному з членів команди інтелектуальних характеристик з наступним розподілом між ними відповідних ролей, функцій і завдань. Саме ця модель, розкриваючи індивідуальні особливості інтелекту кожного працівника, дає повну інформацію для ефективної мотивації не через традиційні технології, а з використанням інтелектуальних характеристик (див. рис. 2.4).

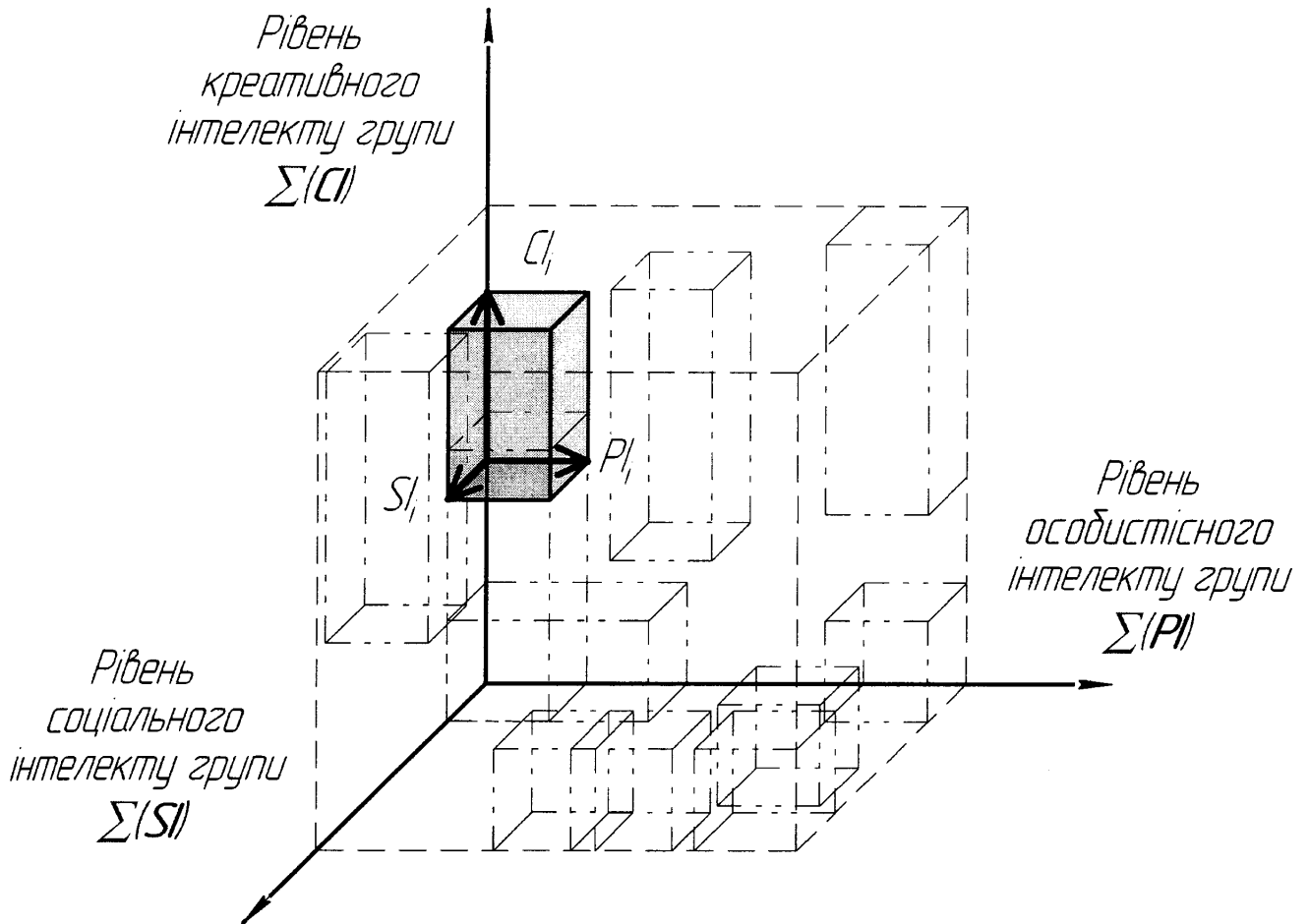


Рис. 2.4 Інтерпретація колективу як спільноти особистостей з врахуванням і використанням інтелектуальних характеристик кожного з її членів

Тому, коли взята за прототип модель мотиваційного впливу керівника-лідера [257] сприяє трансформуванню групи людей в команду виключно на основі психологічно-мотиваційних впливів керівника на підлеглих, то запропоновані вище моделі спрямовані на підвищення ефективності використання інтелектуально-ресурсного потенціалу кожного із членів колективу за рахунок вірної його ідентифікації та правильного розподілу керівником-лідером ролей, функцій і завдань у прямій відповідності з індивідуальним інтелектуальним ресурсом кожного учасника. Навіть просте використання керівником-лідером колективу такого підходу уже само по собі виступає для будь-якого інтелектуала достатньо сильним мотивуючим чинником (цікава робота, інноваційний результат, можливість визнання, досягнення успіху тощо).

Тому однією із ключових умов реалізації запропонованого удосконалення відомої вітчизняної технології створення команди і ефективного управління нею слід вважати готовність до цього процесу особистості керівника-лідера, який:

- по-перше, повинен усвідомлено прагнути стати інтелектуальним керівником шляхом оволодіння відповідними знаннями і досвідом в сфері інтелектокористування;

- по-друге, оволодіти теоретичними засадами і практичними навиками реалізації системного підходу до процесу мотивації;

- по-третє, на основі отримання достовірної інформації про риси характеру, життєві цілі, цінності, моральні переконання і духовні прагнення своїх підлеглих розробити дієвий комплекс мотиваторів як щодо кожного з них зокрема, так і щодо всієї команди за критеріями, встановленими вищепродемонстрованими моделями.

В зв'язку з цим, подальші дослідження нами спрямовуються на вивчення можливостей комплексного використання просторових моделей мотивації для управління процесами мотивації через ті інтелектуальні складові особистості, які найбільше піддаються зовнішнім впливам керівника, спрямованих на модифікацію поведінки. Згідно ж позицій авторів [257, 260, 261] щодо складових п'ятифакторної моделі особистості та запропонованої в роботі [259] інтелектуальної моделі особи найбільш сприятливими для змін під зовнішнім впливом є такі складові практичного інтелекту особи, як додатково отримані в конкретній групі людей «знання» і «досвід».

Основними каналами мотиваційного впливу на членів будь-якого колективу слід вважати не тільки канал формування мотиваторів організацією та її керівництвом, як це передбачено в [25], а й канал формування самомотивації особи, який знаходиться **під впливом успіхів в досягненні** поставлених перед групою і особою інтелектуальних цілей і результатів.

Зазначимо, що успіх в досягненні при формуванні каналу самомотивації особи слід вважати основним. У праці [164] прямо вказано на те, що похвала, а

тим більше покарання, не сприяють покращенню продуктивності праці, яку можна збільшити, лише підштовхнувши працівника до такої дії, яка б трактувалась ним в якості особистого рішення, тобто внутрішньої мотивації, що «... пов'язана з нашою потребою в досягненнях і підживлюється нейромедіатором – дофаміном, що виділяється зоною мозку, яка називається центр підкріплення (центр задоволення)» [164, С. 79]. Інший цікавий факт, який не слід ігнорувати, полягає в тому, що зовнішня мотивація автором розглядається як «робота заради заохочення – мотивація бонусом в роботі, компліментами небайдужих нам людей...» та призводить до зменшення внутрішньої мотивації [164, С. 79], а роль менеджера полягає в тому, щоб «забезпечити підтримку та інформацію, яку працівник потребує для самоуправління» [164, С. 91] шляхом формування спеціальної організаційної структури, де б могли існувати самокерівні команди [164, С. 92].

Якщо в [25] поведінка особи в колективі формується тільки соціальними мотивами $M_{соц}$ і спеціально розробленими керівництвом мотиваторами $M_{упр}$, то у модифікованій нами схемі системної мотивації особи (рис. 2.5) починають виникати, формуватись і діяти потужні особистісні самомотиватори, як це передбачено моделлю управління мотивацією інтелектуальним ресурсом особи. Звернімо увагу на ту обставину, що в процесі функціонування підприємства будь-яким значимим кінцевим матеріальним і економічним результатом $G(O)$ завжди передує поява відповідних інтелектуальних продуктів (III - стратегії, програми, плани, ідеї, проекти, винаходи тощо), генерованих працівниками з використанням властивих їм інтелектуальних ресурсів. При цьому, працівник-інтелектуал отримує позитивну мотивацію не тільки в процесі досягнення організаційного $G(O)$ і особистого матеріального та будь-якого іншого мотивуючого його поведінку результату $mg_i(P)$, але і в процесі успішного генерування відповідного інтелектуального продукту $ig_i(P)$ – досягнення певної інтелектуальної цілі, яка спричиняє виникнення і дії точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації, які були зображені на рис. 2.1.

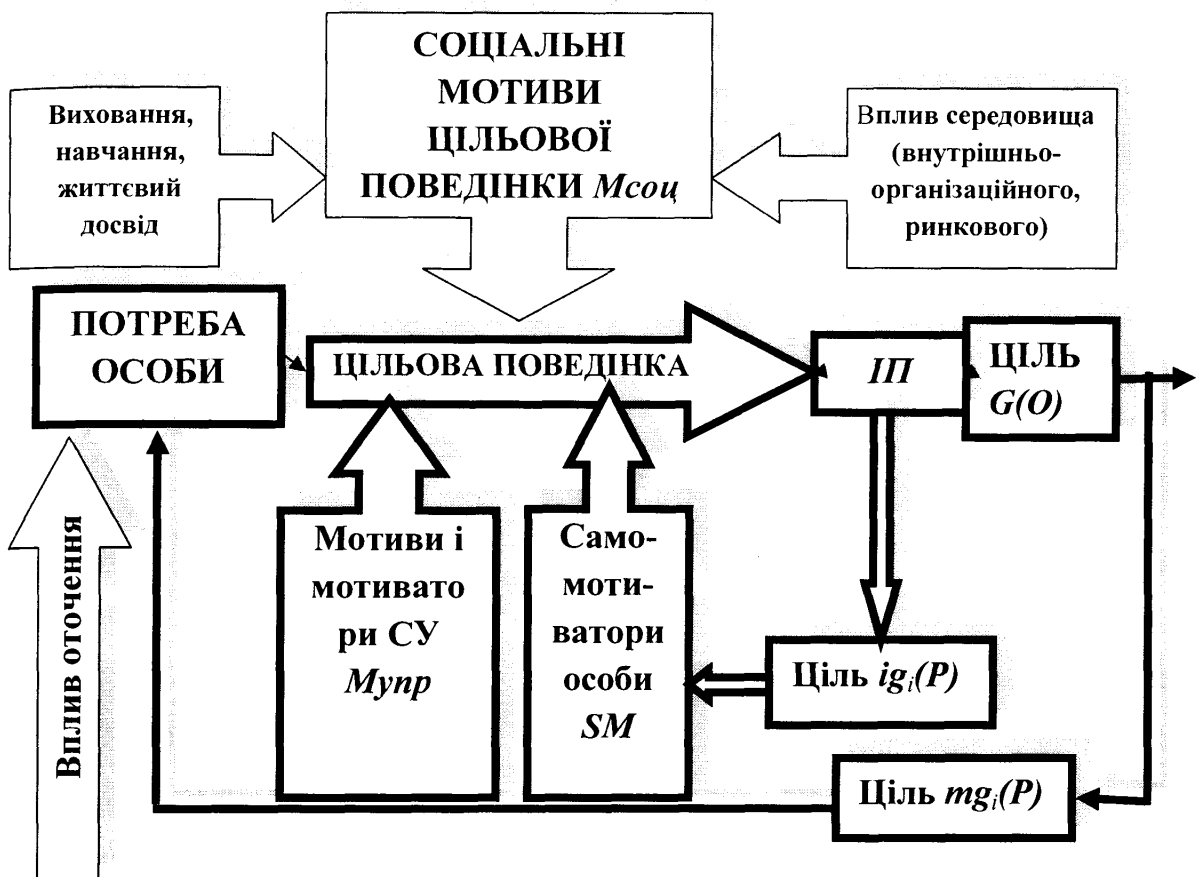


Рис. 2.5 Принципова схема формування складових практичного інтелекту особи мотиваторами здобуття нового досвіду і знань

Трансформуючи основні положення теорії трудової мотивації Д. Аткінсона (John William Atkinson) на предмет інтелектуальної мотивації – успішного досягнення працівником цілі $ig_i(P)$, ми приходимо до висновку, що прикладені для цього інтелектуальні зусилля у вигляді частки наявного у нього інтелектуального потенціалу (L_{IP}) формуються його індивідуальними якостями: M_u – мотивом успіху (M_{IPU}); M_n – мотивом невдачі (M_{IPN}) та ситуаційними змінними (P_u – ймовірністю успіху і A_u – привабливістю успіху). При цьому,

$$L_{IP} = M_{IPU} \times P_u \times A_u \quad (2.10)$$

Враховуючи (2.3), отримаємо:

$$L_{IP} = M_{соц} \times M_{упр} \times SM \times P_y \times A_y \quad (2.11)$$

Згідно цієї формули, інтелектуальні зусилля особи є прямо пропорційними всім складовим мотивації до успіху, його ймовірності і привабливості цього успіху для особи. Звідси, її робота в команді, активізуючи мотив успіху M_y , одночасно мінімізує мотив невдачі M_n в зв'язку з тим, що особа відчуває потенціал підтримки власних інтелектуальних зусиль зусиллями інтегрального інтелекту інших членів групи. Ця підтримка буде виражатись в тому, що відповідальність («страх перед покаранням») буде зменшуватись, так як ймовірність невдачі групи P_n для окремого члена буде зменшуватись згідно виразу $P_{n_i} = P_n/N$, де N – кількість членів групи, а в зв'язку з тим, що $P_{n_i} = 1 - P_{y_i}$ і $P_n/N = 1 - P_{y_i}$, то $P_{y_i} = 1 - P_n/N$, тобто ймовірність особистого успіху при роботі особи в команді зростає.

При цьому рівень інтелекту L_{IP} буде максимальним при ймовірності успіху $P_y=0,5$, так як при цьому добуток $P_y \times A_y = 0,25$ є максимально можливим.

Враховуючи мотив успіху $M_{IPY} = M_{соц} \times M_{упр} \times SM$, і закон Р. Йеркса та Дж. Додсона (Robert Yerkes, John Dodson) щодо «дзвоноподібної залежності між мотивацією і продуктивністю» [263], наближаємось до висновку, що чинник самомотивації SM залишається єдиною складовою, яка не обмежує максимум рівняння (2.11), так як інтелектуальна само мотивація, на думку багатьох авторів, не підлягає закону Йеркса-Додсона, а, навпаки, «... у випадку важкого завдання оптимум досягається при слабкій мотивації, тоді як при легкому завданні він відповідає сильній мотивації» [264]. Таким чином, важкі інтелектуальні завдання можуть вирішуватись навіть за слабкої самомотивації, що пояснюється природою і дією в системі регулювання поведінки позитивного зворотного зв'язку у вигляді інформації про успіх і досягнення.

В даному випадку, працівник, який не приймає участь в активному генеруванні нових інтелектуальних продуктів, а, використовуючи ординарний інтелект, є простим виконавцем, основним мотивом цільової поведінки має

задоволення особистих потреб нижчих рівнів (фізіологічних, фізичних, матеріальних, безпеки, впевненості тощо), а працівник – який і соціумом (*Мсоц*), і намаганнями керівника (*Мупр*), і власними стараннями (*SM*) залучається до процесу створення інтелектуальних продуктів, отримує набагато потужніший позитивний мотиваційний вплив від участі в командній роботі, від керівника-лідера і від участі в створенні не тільки матеріальних, очевидних результатів діяльності групи, а й відповідних інтегрованих інтелектуальних продуктів інноваційного змісту, які уможливають найбільш ефективно досягнення підприємством необхідного йому результату.

Таким чином, мотиви і мотиватори, які формуються суб'єктом мотивації *Мупр*, і мотиватори, які формуються особою самостійно *SM* в процесі здобуття додаткових знань і досвіду (складових практичного інтелекту) під час роботи в групі, є більш вагомими мотиваційними чинниками в формуванні мотиваційного простору підприємства в порівнянні із традиційною мотивацією за критеріями «результат — ефект — корисність» [24].

Викладений вище матеріал дає підстави стверджувати, що запропоновані нами вище удосконалені моделі колективів з інтегральним інтелектуальним ресурсом, при визначенні якого враховуються індивідуальні характеристики всіх окремих складових інтелектуально-ресурсного потенціалу для врахування і використання суб'єктом мотивації, слід вважати перспективним напрямком дослідження процесів мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємства в якості основного ресурсу знаньєвмісткої економіки [265].

Аналіз та визначення можливостей і умов, та розробка перспективних технологій і практичних рекомендацій з управління процесами мотивації персоналу підприємств, орієнтованих на формування, розвиток і успішне використання особистого та інтегрального інтелектуального потенціалу, виконується нижче, де буде розглянуто, в тому числі, через призму мотивації інтелектуальної праці персоналу на основі створення мережі тривалих і тимчасових робочих груп-команд.

2.4. Управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу на основі створення мережі тривалих і тимчасових робочих груп-команд

В теорії і практиці управління персоналом вітчизняних підприємств уже отримано певний досвід з дослідження, розробки і практичного використання процесів і процедур управління інтелектуальними ресурсами соціально-економічних систем, в основу яких покладено комплекс технологій управлінської інтеграції і мотивації інтелектуально-ресурсного потенціалу детермінованих груп людей [80, 83].

Недоліком досліджень виступає те, що питання мотивації інтелектуальної праці персоналу розглядались виключно з позицій обґрунтування доцільності і необхідності управління процесами інтелектокористування на основі інтелектуалізації праці корпусу керівного українських підприємств і організацій. Через це подальший розвиток цього напрямку досліджень вимагає розробки методів і технологій нетрадиційного управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємства, коли до цієї верстви зараховувались виключно «інтелектуали», «управлінці», «білі комерці», «творча технічна/технологічна еліта» тощо, а інноваційного управління. При інноваційному управлінні в рамках підприємства повинна мотивуватись праця всіх носіїв ординарного, неординарного та елітного інтелекту, адже точки мотиваційної та інтелектуальної біфуркації в процесі роботи на підприємстві будь-якої особи, як це продемонстровано в 2.2, можуть і повинні бути генеровані як під впливом його керівництва, так і під впливом змін ситуації в соціальному оточенні або особистих потреб. При цьому, пост-біфуркаційні зміни в поведінці працівників повинні мати саме позитивне спрямування і наслідки (інтелектуальний розвиток, активність, інноваційні результати, практичне їх втілення з отриманням підприємством соціально і/або економічно значимих результатів і т. д.).

Практика використання для інтелектуалізації роботи підприємств з метою підвищення ефективності їх функціонування різного роду груп-команд (творчих, кризових, проблемних, гарячих, міжфункціональних, самокерівних і т. п.) була і залишається широко розповсюдженою. Наприклад, компаніями Whole Foods Market (Хоул Фудз Маркет), W.L. Gore (Ві. Ел. Гор) і Google (Гугл) в якості базової організаційної одиниці виділяється команда, а не магазин чи лабораторія [266]. Компанії Bethlehem Steel (Бетлехем Стіл) [164, С. 92] та People Express (Піпл Експрес) виділяють самокерівні команди, які самі визначали робочі процеси [164, С. 130].

Отримавши досить потужну методологічну підтримку в названих вище роботах авторів, які обстоювали доцільність створення команд на основі ототожнення особистості з групою [176, 178-183], подальший розвиток їх потенціалу ряд авторів побачив в індивідуалізації [184-190] використання здібностей окремих членів групи з метою уникнення «конфлікту цілей» [267] та «збільшення прибутків» [240]. При цьому, перспективи використання цих технологій продовжують бути дуже високими. Ще у 1988 році класик американської школи менеджменту П. Друкер (Peter Ferdinand Drucker) в роботі [268, С. 47] висловив думку, що організації майбутнього будуть мати плоску структуру, працювати з інформацією і «... переважно будуть організовуватись у вигляді проблемних команд».

Майже через 17 років автори роботи [269, С. 109] запропонували індивідуалізовану форму командної роботи над вирішенням проблем, названу ними «гаряча група» (англ. *hot group*), під якою вони розуміли невелику команду енергійних особистостей, які прагнуть до досягнення амбітних, захоплюючих і сміливих цілей. В цей же час з'являється матеріал зі створення команди за технологією «павуча мережа» (англ. *spider's web*) [246, С. 96], яка дозволяє об'єднати в собі 8-10 «незалежних професіоналів» з отриманням стрибкоподібного ефекту збільшення інтелектуальної потужності в сотні разів.

Подібні приклади слід продовжити вітчизняним досвідом практичної інтеграції і мотивації носіїв інтелекту в процесі створення і функціонування «творчих груп» винахідників [80, С. 240], «груп точкового привнесення інтелекту» в роботу підприємств [270], груп «кризового управління» підприємствами [271], «груп стратегічного планування» [271], а також «кризового мислення поза категоріями складнощів» [273], які створювались на основі просторової моделі «кубик Рубіка».

Однак, суттєвим обмеженням всіх відомих технологій командування є чисельність членів груп (2-16, 3-30), умова тимчасовості їх існування, а також вимога повного ототожнення особистості з групою, в зв'язку з чим останні не можуть бути масштабовані на все підприємство, яке є ієрархічною, багаторівневою, структурованою і тривалою системою.

Це обумовлює необхідність мотивації інтелектуальної праці не окремої особи в групі, не окремої групи в колективі, а всіх без виключення членів колективу підприємства. Ця проблема практичного менеджменту вимагає комплексного вирішення завдань з розробки:

- схеми масштабування ідеології і принципів організації роботи тривалих (команд) і тимчасових (проблемних) груп на основі комбінованого використання їх переваг в рамках підприємства;

- шляхів гармонійного поєднання в процесах інтелектуальної мотивації індивідуальних цілей, інтересів, здібностей, знань, вмінь і досвіду персоналу підприємства з колективним характером діяльності, цілями та інтересами тривалих і тимчасових груп і колективу підприємства загалом;

- рекомендацій із створення, організації роботи та мотивації інтелектуальної праці тривалих і тимчасових груп з ідентифікацією і використанням індивідуальних здібностей їх учасників (відбір, встановлення рольових функцій тощо).

Виходячи з того, що підприємство є організаційним утворенням, яке в результаті вертикального і горизонтального поділу праці структуроване на окремі

функціональні підрозділи, розташовані на ієрархічних рівнях з жорсткою системою взаємозв'язків, впливовості, підпорядкованості і відповідальності, слід визнати, що основою будь-якого підприємства є організовані на постійній основі групи людей. При цьому, група в загальному розумінні – це детермінована кількість професіоналів, які спілкуються і співпрацюють з метою досягнення однієї або кількох спільних цілей, які, у свою чергу, для вищих рівнів ієрархічної вертикалі є під цілями. Діяльність всіх постійних груп в структурі підприємства є скоординованою на основі ієрархічного дерева цілей, досягнення кінцевої цілі якого формується у вигляді результату виконання всіх підцілей всіма без виключення групами.

Потенційно будь-яка організаційно виділена група людей в структурі підприємства може бути трансформована своїм керівником з використанням традиційних технологій тимблдингу (англ. *team-building*) в групу-команду – детерміновану кількість професіоналів з додатковими навичками, знаннями і вміннями, які віддані спільним цілям, взаємодіють між собою та підзвітні один одному.

Нетривалі (тимчасові) групи – проблемні групи, створені із працівників інших функціональних груп, покликані для вирішення конкретної, як правило, критичної для підприємства проблеми, які після її вирішення розформовуються. Цілком очевидно, що будь-яка тимчасова група також потенційно може бути трансформована керівником в групу-команду, особливо тоді, коли і керівник, і делеговані члени мають досвід участі в роботі груп-команд постійного характеру.

Зауважимо, що простої трансформації окремих груп є недостатньо. Схема масштабної трансформації підприємства в мережу взаємодіючих груп-команд, кожна з яких підтримує стосунки з іншими командами як на традиційних умовах впливу, підпорядкування і відповідальності, так і командної співпраці, представлена нижче. Основою схеми залишається ієрархічна багаторівнева організаційна структура, в якій рекомендується запровадити командну систему типу «віяло», запропоновану в [274]. При цьому, виконується одна з важливих

умов сучасних методів роботи персоналу – можливість паралельної роботи одного працівника за кількома проектами в різних командах. Умовою успішної реалізації такої структури управління є той факт, що кожен член команди вищого рівня в ієрархії організаційної структури підприємства є керівником групи-команди більш низького рівня, а кожен член команди будь-якого рівня може брати участь в інших командах (постійних і тимчасових, формальних і неформальних) на умовах часткового залучення (рис. 2.6.)

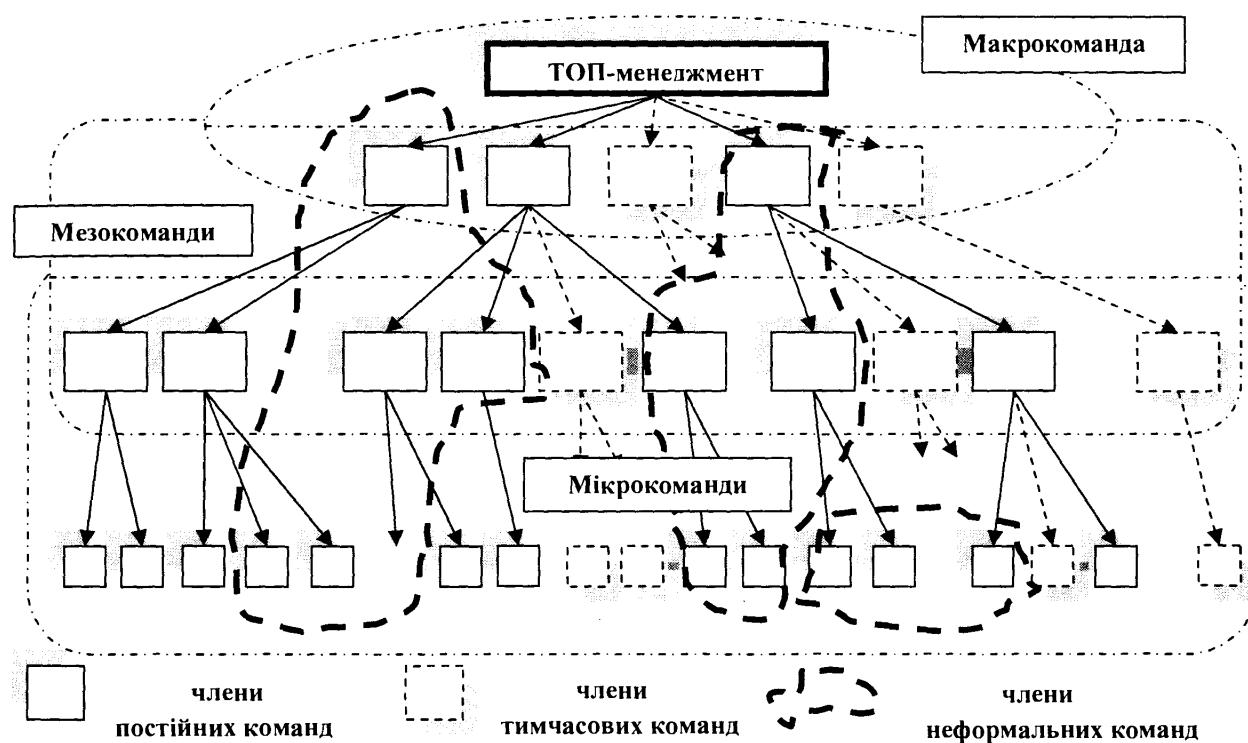


Рис. 2.6. Ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу

Прагнення керівництва підприємства до трансформації постійних і тимчасових груп підприємства в групи-команди, в цьому випадку, є виправданим. Воно дозволяє перенести практику управління командами на всю структуру, що не вступає у протиріччя з поглядами Дж. Пфєффера (Jeffrey Pfeffer), Д. Радкявічуса (Darius Radkevicius) та Т. Станюліса (Tomas Staniulis) на організаційну структуру. Першим автором, серед семи конкретних методів управління персоналом, які притаманні сьогодні більшості успішних соціально-

економічних систем, виділено самокерівні бригади з децентралізацією процесу прийняття рішень в якості основоположних принципів організаційної структури [275, С. 128].

Двома іншими авторами у праці [276] особлива увага звернена на необхідність заміни традиційної пірамідальної структури компанії самоорганізуючими системами на кшталт бджолиного вулика, або дорожнього руху – об'єктами безструктурного управління, які підпорядковуються правилам, що регулюють лише потік, а не здатності та джерела енергії суб'єктів управління.

Таким чином, управління мотивацією інтелектуальної праці в масштабах підприємства на основі його структурування у вигляді мережі тривалих і тимчасових робочих груп формального і неформального (англ. *grape-vine*) типу (рис. 2.6) стає можливим завдяки тому, що першою і найважливішою умовою створення будь-якої команди є концентрація в групі людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для вирішення ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань.

Як вже було зазначено нами в п. 2.3., цілком очевидно, що управління мотивацією інтелектуальної праці в групі-команді, в першу чергу, вимагає наявності керівника, який повинен володіти теоретичними і практичними засадами інтелектокористування на основі комплексного використання інтелектоінтегруючих технологій та інтелектомотивуючих стилів керівництва [83].

Узагальнення досвіду створення і управління групами-командами північноамериканської, європейської та вітчизняної шкіл менеджменту, дозволяє стверджувати, що для реалізації системи управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємства необхідно сформулювати наступні рекомендації для керівників груп-команд.

Керівник групи-команди – суб'єкт мотивації інтелектуальної праці – особа, яка найбільш зацікавлена в продуктивній роботі групи, заінтригована завданням (проблемою), прагне зібрати навколо себе інтелектуальні особистості

(лідер). Так, опрацювавши літературні джерела [248-255], особливу увагу ми приділили методам формування моделі якостей, які необхідні керівнику для успішної побудови групи-команди.

По-перше, керівнику групи-команди необхідно позбутися управлінських неврозів, характерних для керівників суспільних систем. До них І. Романов відносить «синдром управлінського егоцентризму» (комплекс великого начальника, що полягає у невмінні делегувати повноваження), «синдром параної керівника» (боротьба проти неіснуючих ворогів), «синдром нав'язливих ідей» (неадекватність при прийнятті рішень), а також «синдром гіперпластичності» (акцентування управлінських впливів на процесі виконання проекту без прив'язки до його результату) [277].

По-друге, керівнику групи-команди рекомендується оволодіти потужною академічною базою, бути зорієнтованим на використання короткотермінових освітніх програм та професійної літератури, а також вміти використовувати сучасні інформаційні технології, що, в кінцевому рахунку, буде сприяти набуттю ним харизми, авторитету, здібностей і вмінь, які будуть приваблювати працівників і, в першу чергу, молодих та творчих. Як правило, ними повинні ставати діючі керівники організаційних одиниць середнього і нижчого рівнів, які орієнтовані на використання методів і технологій мотивації інтелектуальної праці. Керівник, який зосереджує команду таких працівників навколо себе, сам стає в декілька разів ефективнішим.

По-третє, орієнтація керівника групи-команди на безпосереднє використання методів і технологій мотивації інтелектуальної праці вимагає від нього прояву сучасних методів і технологій лідерства та мислення, які є необхідними керівнику групи-команди з метою перетворення членів групи-команди з простого людського ресурсу у організаційну цінність та її конкурентну перевагу. До них відносимо:

- трансформаційне лідерство [278];
- еволюційне лідерство / «Світова робота» М. Шупбаха (Max Schupbach) [279; 280];

— лідерство в стилі джаз [281];

— лідерство в стилі «м'якої сили» (англ. *soft power*) Д. Ная (Joseph Nye) [282].

Серед різних типів і способів мислення необхідних керівникові для самоорганізації та організації діяльності працівників у групи-команді, перспективними є типи мислення керівника, запропоновані П. Шереметою [174, С. 256-257.] – виконані на основі праці Д. Гослінга (Jonathan Gosling) та Г. Мінцберга (Henry Mintzberg) «П'ять типів інтелекту менеджера» [283] з максимальною адаптацією для побудови груп-команд. Модель ефективного керівника складається з вміння працювати з людьми, ідеями та цифрами і містить наступні компоненти:

— обмірковуюче мислення – управління собою (рефлексія);

— аналітичне мислення – управління організацією (розкладення місії організації на складові з метою розподілення праці між працівниками);

— земне мислення – управління контекстом (увага до відмінностей між ринками, культурами, цінностями і т.п.);

— об'єднуюче мислення – управління взаємовідносинами (управління стосунками людей в командах);

— дієве мислення – управління змінами (розуміння навколишнього середовища і того, що здатна змінити в ньому команда).

При використанні цих видів мислення в контексті інтелектокористування, особлива увага найкращим чином приділяється всебічному і, особливо, професійному розвитку членів групи, їх здатності до роботи в команді, формуючи на цій основі разом з членами групи мотиви щодо підвищення рівня інтелекту, в т. ч. шляхом саморозвитку. Виходячи з цього, в процесі реалізації функцій управління керівник групи повинен виступати, скоріше, в ролі партнера, учителя і тренера, ніж традиційного начальника. Такий стиль керівництва передбачає мінімізацію кількості наказів і активізацію спільної інтелектуальної роботи (семінари, дискусії, мозкові штурми тощо) з вирішення проблем. При цьому,

індивідуальні та інтегральний інтелект групи буде мотивований до інноваційних проявів всіх складових інтелекту групи і створення нової інтелектуальної продукції. Результатом такої діяльності керівника повинні стати зміни в балансі процесів мотивації-демотивації та поведінці працівників, інтерпретація яких в динаміці буде приведена нижче.

Припустимо, що в момент часу $t = 0$ із загального числа членів групи N число вмотивованих до генерування інтелектуальної продукції членів складе M , число демотивованих, а значить потенційних опозиціонерів, членів групи – D , а число нейтральних членів групи, які під комплексною дією мотиваційно-демотиваційних впливів сумніваються у вірності пропонованих рішень – H . Тоді

$$N = M + D + H \quad (2.12)$$

Спільним завданням керівництва підприємства і керівника групи-команди є розробка і реалізація такого комплексу мотиваційних заходів, який би дозволив мінімізувати складові D і H та наблизити число вмотивованих членів $M \rightarrow N$ (див. рис. 2.7).

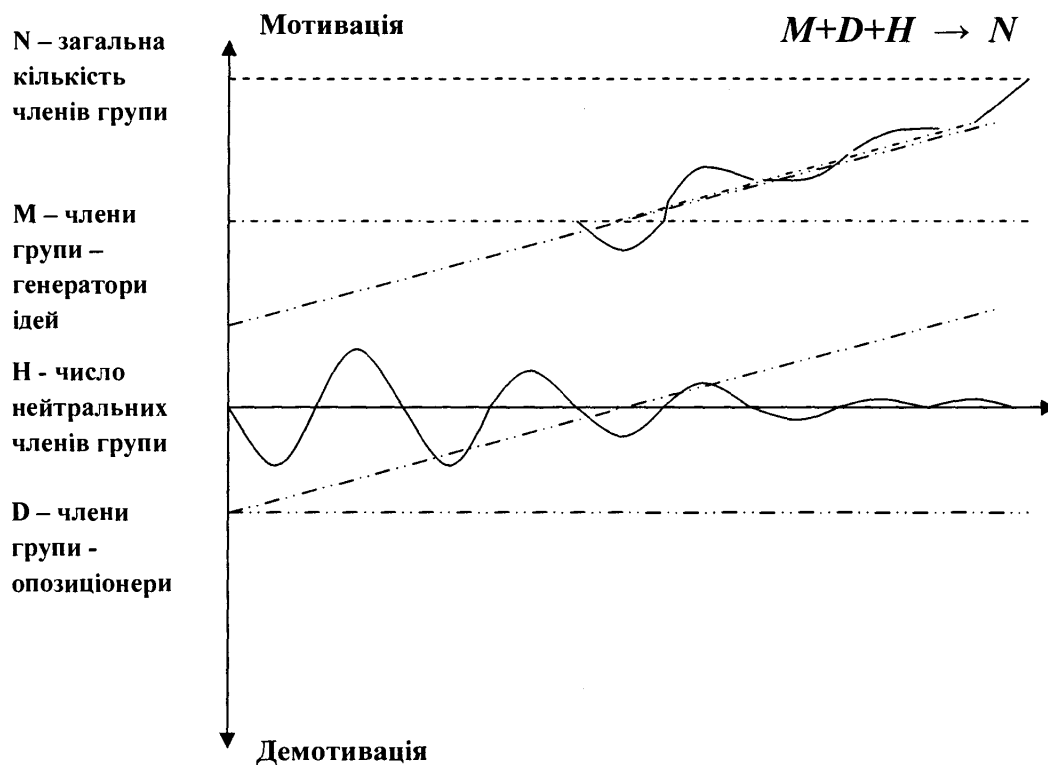


Рис. 2.7 Цілі мотиваційного процесу інтеграції інтелектуально-ресурсного потенціалу групи її керівником

Член групи – об’єкт мотивації інтелектуальної праці – особа, яка цілковито підпорядковується завданню вирішення важливої проблеми, для чого і була створена група. Основними мотивуючими чинниками в групі виступають: добровільна, жива, захоплююча, інтенсивна, важка і без адміністративних обмежень праця; часті і бурхливі дискусії, які сприяють генеруванню значної кількості «диких», «абсурдних» і «алогічних» пропозицій, ідей і думок, радість досягнення успіху – нової ідеї, продукту, корисної моделі, винаходу, відкриття, які здатні «змінити світ на краще». В результаті цього групи міцніють і розвиваються, а їх учасники стають настільки креативними і продуктивними, що здатні розв’язувати проблеми, які раніше нікому не піддавались. Це стається тому, що у людей зникають інтелектуальні і соціологічні гальма, «виростають крила», досягається «повне інтелектуальне та емоційне включення», коли додаткова фінансова або кар’єрна мотивація мінімізується, а головною нагородою стає відчуття успіху та інтелектуальна захопленість, коли групі віддаються навіть особисті ресурси (знання, досвід, час і т. п.), коли результати особистих інтелектуальних зусиль «даруються» групі, коли участь в групі стає гордістю, а причетність до неї – нагородою.

Яскравим підтвердженням правильності розвідок в цьому напрямку дослідження виступає опитування під назвою «Глобальний інноваційний барометр», проведене організацією StrategyOne (Стратеджі Уан) на замовлення компанії General Electric (Дженерал Електрик): запорукою успішної роботи інноваційної команди є, на думку експертів, наявність у ній творчих особистостей (58%), що посуває такий важливий чинник, як технічний досвід членів команди (48%) на друге місце [284].

Підхід керівника-фасілітатора до найкращої інтеграції працівника, з обширним сегментом мотивів для творчості, самоактуалізації та самовираження, у групу-команду показаний у піраміді нейролінгвістичних рівнів Р. Ділтса (Robert V. Dilts). Представлена Р. Ділтсом у вигляді модифікованої піраміди ієрархії потреб А Маслоу [285, С. 50] нова філософія управління людськими ресурсами,

характеризується двома рівнями / підходами до управління. Носій цінностей автократичної системи («контроль»), характеризується авторитарністю, бюрократією і жорстким стилем управління (див. рис. 2.8). І, навпаки, працівник, який поділяє з колегами демократичні цінності представлені зліва, тобто розвиває професійну творчість та світоглядну ідентичність в контексті самоусвідомлення, креативного мислення і побудови стосунків з іншими членами групи-команди, отримуючи можливість для застосування компетентнісного підходу до вирішення проблем на основі постійних комунікацій (англ. *problem based approach*).

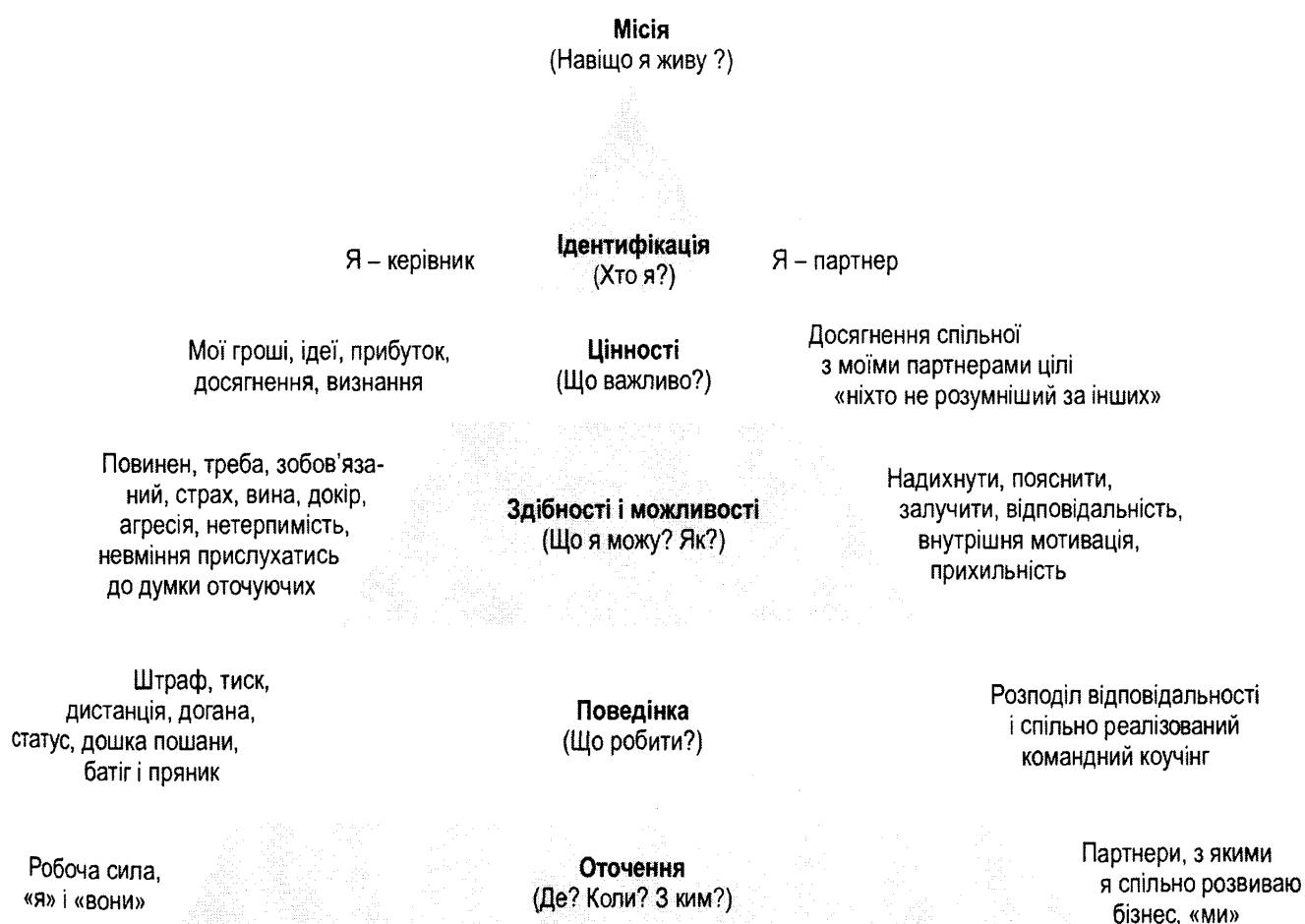


Рис. 2.8 Піраміда нейролінгвістичних рівнів Р. Ділтса [285, С. 50].

За словами практиків тимбілдингу, «різниця між керівником допустима і навіть корисна на нижчих рівнях – поведінка (що конкретно і як я роблю?) і здібності (що роблю?). Однак, такі люди можуть працювати продуктивно лише

тоді, коли в них відсутні протиріччя на рівнях переконань (підкреслено мною. — Д. Т.) (що я можу? у що я вірю? що для мене справді є важливим?) та ідентичності (хто я?)» [286, С. 23]. Для того, щоб досягнути потрібної нам динаміки саме в сторону позитивних змін у формуванні в персоналу групи і використанні в процесі управління необхідного комплексу мотивів і мотиваторів, керівник повинен дотримуватись наступного алгоритму роботи:

1) **Підбір потенційних членів групи.** Якщо група є формальною і постійною, то, як правило, її особистий склад утворився еволюційним чином. Завдання керівника в цьому випадку полягає у поступовій її трансформації в групу-команду з використанням технологічних прийомів мотивації інтелектуальної праці.

У випадку необхідності створення тимчасової групи для вирішення нагальної проблеми виникають два варіанти:

— група формується самостійно, коли її потенційний керівник захопився певною важливою і перспективною для підприємства проблемою і намагається знайти для її вирішення відповідних людей;

— група формується за рішенням керівництва підприємства для термінового вирішення певної критично важливої проблеми і потрібні для цього рішення люди відомі.

Для обох випадків на підприємствах повинні існувати задокументовані процедури швидкого створення тимчасових груп на основі публічної декларації цілей і завдань, які будуть перед ними поставлені, їх важливості, престижності і цінності.

Потенційному керівнику делегуються повноваження підбору членів групи з інших груп та організації, їх добровільної співпраці згідно з певними перевагами і умовами роботи в групі. Методи підбору обираються керівником.

Нами, на основі практичного досвіду, рекомендується відбирати членів групи відповідно типу притаманної їм інтелектуальної активності (структурованої,

неструктурованої) з використанням відповідної тестової методики консалтингової компанії «TASC Training International» [287]. Приведені нижче основні характеристики членів групи, отримані з використанням цієї тестової методики, слід використати в процесі розподілу між ними ролей і завдань.

Систематик-раціоналіст – прагне досконалості у всьому. Дотримується системного підходу, принципів, процедур і правил. Проблеми вирішує поступово, крок за кроком, будь-які припущення піддає критичному аналізу, має аналітичні і синтетичні здібності, ненавидить невизначеність і суб'єктивізм.

Ентузіаст-новатор – неупереджена, сповнена ентузіазму і ніколи не скептична, переповнена ідеями і надзвичайно активна особа. В захваті експериментування ігнорує обережність. Його скоріше цікавить перебування в центрі уваги завдяки калейдоскопу ідей, аніж детальне планування і кропітка робота з їх практичної імплементації.

Спостерігач-аналітик – толерантна та врівноважена особистість, яка уважно все вислуховує та спостерігає, ретельно аналізує інформацію і точки зору всіх учасників, розглядає будь-які перспективи, сценарії і можливі результати, а перш, ніж прийти до якогось висновку, довго роздумує.

Практик-прагматик – впевнена в собі особа, яка не любить хаотичних дискусій та академічних аргументів, шукає, знаходить і дуже ретельно випробовує найкращі практичні рішення, відкидаючи будь-яку ідею, що виглядає непрактичною в реалізації, активно перехоплює, адаптує і використовує будь-які ідеї, може бути байдужою до пропозицій інших людей.

Використана нами методика дещо уточнює і деталізує запропонований в [269, С. 115] поділ всіх членів групи на дві категорії: «опікунів» та «підтримувачів вогню», порівняння яких із вищенаведеними ролями дозволяє прийти до висновку, що характеристика «опікуна» відповідає комплексу характеристик «систематичний раціоналіст + спостерігач-аналітик», а «підтримувача вогню» – комплексу характеристик «ентузіаст-новатор – практик-прагматик».

Керівнику, як справжньому лікарю, слід пам'ятати, що його улюблена технологія спонукання задля отримання економічного ефекту не може бути панацеєю, здатною зцілити усі хвороби внутрішнього світу людей, приводячи останніх до певного стандарту, оскільки з часом виникає ефект звикання. Саме тому підбір членів групи за тестом TACK Training International [287] дозволяє керівнику більш глибоко усвідомити інтелектуальні преференції *кожного* члена групи та спонукати кожного до використання в процесі групової роботи саме тих здібностей, які виявлені в процесі попереднього тестування.

2) **Створення групи.** Цей етап присутній тільки у випадку створення нової формальної групи із статусом постійного підрозділу або в процесі створення будь-якої тимчасової групи для вирішення проблемного питання. Процедура оформлення статусу, повноважень, призначення керівника, персонального складу, місії, цілей, завдань і термінів, передбачена положенням, завершується наказом по підприємству, в якому передбачається повернення членів групи на попередні посади після її ліквідації.

3) **Організаційні збори групи.** Перше організаційне засідання призначається для оформлення робочих приміщень і місць, матеріально-технічного забезпечення, умов регламенту тощо.

4) **Перша робоча зустріч.** Присвячується детальному ознайомленню із цілями і завданнями (проблемою), їх формулюванню, поділу ролей і завдань між членами групи (можливість змін резервується), розробці і затвердженню консенсусом регламенту роботи (засідання, інформування, дискусії, діловодство, форс-мажорні обставини), повідомлення про встановлені керівництвом підприємства преференції і винагороди. При необхідності (за рішенням керівника) виконуються наступні заходи:

— тестові дослідження типу та орієнтованості інтелектуальної активності членів групи для використання при розподілі ролей і завдань;

— навчання шляхом проведення вступних тренінгів та лекцій з необхідних навичок і організації командної роботи на засадах концепції інтелектокористування;

— тренінг з навчання (при необхідності) евристичним методам вирішення проблем (мозковий штурм, методи суперпозицій, асоціацій, аналогій тощо);

— впровадження системи наставництва (коучінгу), а також самоосвіти шляхом підбору окремо для кожного члена групи необхідних навчальних матеріалів.

5) **Робота групи.** Група повинна працювати згідно встановленого регламенту, та при активному використанні її керівником методів інтеграції групового інтелекту та мотивації інтелектуальних зусиль персоналу. Вирішення проблеми повинно стати результатом тривалих і постійних дискусій з використанням методів творчого вирішення проблем. Остаточний варіант розв'язання проблеми отримується як результат повного консенсусу всіх членів команди і подається на затвердження керівництву підприємства.

6) **Розпуск групи.** Цей етап реалізується тільки щодо тимчасових груп. Після того, як генероване інтегральним інтелектом групи рішення прийняте, її місія завершена. Обов'язком керівництва підприємства і керівника є оцінка роботи групи загалом і кожного її члена зокрема, винагородження, збереження ділової документації (протоколів засідань, дискусій, пропозицій, рішень тощо). Отриманий досвід слід використати для популяризації серед інших груп підприємства, як позитивний.

Сформульовані авторами багатьох робіт [267; 269, С. 112-114; 288-290], узагальнені та реінтерпретовані нами щодо завдань мотивації інтелектуальної праці принципи ефективного функціонування груп-команд в структурі підприємства, яких повинні дотримуватись керівники, включають наступні положення:

1) **Автономність.** Цей важливий чинник, який є особливо визначальним для роботи тимчасових проблемних груп, полягає або у повній відсутності, або у

мінімізації зовнішніх регулювань та обмежень щодо регламенту, часу і місця її роботи, так як прискіпливий адміністративний контроль сковує свободу творчості, обмежує ентузіазм і демотивує членів групи.

2) **Внутрішня прозорість.** Участь у вирішенні важливої проблеми може стати привабливою для працівників підприємства та сприяти формуванню групи тільки тоді, коли існує вільний обіг інформації, коли інформація не приховується, а організація є відкритою для нових концепцій, ідей, пропозицій і рішень. Цьому повинна сприяти організація внутрішньої мережі різного роду неформальних груп і каналів обміну інформацією, покликана за влучним висловом Білла Гейтса (Bill Gates) забезпечувати «перехресне опилування інформацією» персоналу підприємства [291, С. 249] і сприяти його залученню до вирішення виникаючих проблем. Залишаючись внутрішньо прозорим, підприємство і персонал повинні, тим не менше, дбати про збереження інтелектуальної власності.

3) **Гнучкість.** Важливою умовою слід вважати забезпечення організаційної гнучкості і маневреності, а також мобільності персоналу при переході працівників з посади на посаду, їх делегування для роботи в тимчасових проблемних групах, повернення на посади в постійні робочі групи. За словами представників компанії Apple Consulting (Еппл Консалтинг) в Україні «Найбільш креативні команди живуть в більш демократичних умовах та там, де розмито більшість формальних кордонів між керівниками і підлеглими. В компанії, де «верхи» ніколи не спускаються до «низів», рівень креативності досить низький» [231, С. 32].

4) **Орієнтація на інтелектуалізацію персоналу.** Успіх роботи групи визначається інтелектуальним потенціалом, здібностями і вміннями всіх без виключення її членів. Тому така форма роботи буде ефективною тільки при умові, коли керівництвом і системою менеджменту підприємства реалізується політика активного розвитку і навчання персоналу. Чим вищий інтелектуально-ресурсний потенціал працівників, здобутий в процесі створення нових знань і отримання нового досвіду, тим оригінальніші і цінніші ідеї та пропозиції будуть ними

генеровані, опрацьовані і прийняті, тим потужніші економічні наслідки будуть отримані підприємством після їх впровадження і використання у відповідних сферах інноваційної активності.

5) **Розповсюдження нових знань.** Якщо ж керівництво підприємства не зацікавлене у формуванні власної концепції і стратегії його розвитку, пошуку і генеруванні відповідних організаційно-економічних, технічних і технологічних рішень інноваційного характеру, а орієнтується на використання сторонніх інновацій, закуплених технологій, запрошених фахівців і т. п., то ні постійні, ні тимчасові групи-команди в його структурі ніколи не зможуть з'явитися, а конкурентоспроможність мінімізується. В зв'язку з цим, керівництво підприємства, як одну із потужних складових мотивації інтелектуальної праці персоналу, повинно відкрити канали доступу зовнішньої інформації про нові знання і досвід в сфері діяльності, підтримувати внутрішню інформаційну прозорість шляхом пропаганди успіхів і досягнень постійних і тимчасових груп та їх учасників. В кінцевому рахунку, це дозволить користуватися не «знаннями з минулого», а використовуючи цілісне світосприйняття членів групи, будувати системи, які дозволять «витягувати» знання з майбутнього.

6) **Диверсифікація і децентралізація влади.** Значний мотиваційний потенціал несе перерозподіл владних повноважень, які частково переходять до нижчих рівнів ієрархії управління і обумовлені дією в мережі постійних і тимчасових груп наступних чинників:

- вільний доступ і вільний обмін інформацією зменшує значення статусу і приналежності членів персоналу до тієї чи іншої страти організаційної ієрархії;
- участь персоналу у формуванні прийняття рішень, встановленні цілей, розробці планів і стратегій дозволяє впливати на майбутні успіхи підприємства;
- володіння працівниками-експертами унікальними знаннями, які можуть відіграти вирішальну роль в досягненні підприємством успіху;
- мережа постійних, тимчасових і неформальних груп-команд з їх формалізованими і неформалізованими зв'язками і встановленням коаліцій може

впливати на прийняття рішень як окремих керівників, так і груп керівників коаліцій.

7) **Інтелектуальна трансформація підприємства.** Підприємство, як об'єкт системної мотивації інтелектуальної праці, після створення, початку функціонування, отримання і використання інтелектуальної продукції постійних і тимчасових груп-команд через певний час почне трансформуватися спочатку в підприємство, що навчається [292], а потім і в інтелектуальне підприємство [215].

Дотримання цих принципів в практиці управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємства буде мати наслідком закріплення у свідомості більшості персоналу підприємства визначених вище пріоритетних цінностей інтелектоорієнтованого управління епохи економіки знань, адже підтверджує думку Д. Колвіна (Geoffrey Colvin) про те, що «Самим складним буде якраз те, що змінювати прийдеться не просто корпоративну стратегію чи структуру управління, а природу людини, нашу з вами інстинктивну реакцію на зміни» [293, С. 51].

Запропонована нами вище методика перевodu підприємства на системне управління процесами мотивації інтелектуальної праці, коли мотиваційний вплив успішного використання особою свого інтелектуального потенціалу стає чинником самомотивації і підсилення дії традиційних мотиваційних впливів через прагнення особи до самоактуалізації в інтелектуальному просторі, можуть використовуватись в будь-яких підприємствах і організаціях. Потенціал їх використання полягає не тільки у економічно оцінюваних наслідках зменшення вартості створення і впровадження у виробництво нових інтелектуальних продуктів (пропозицій, ідей, планів, програм, стратегій, технічних і технологічних рацпропозицій, винаходів тощо), але й у сприянні формуванню удосконаленого організаційного клімату, нової, інтелектуально орієнтованої культури управління, нових взаємостосунків між управлінським і виконавчим персоналом, які впливатимуть на рівень креативності всього персоналу через постійне генерування в мотиваційному просторі підприємства індивідуальних, групових і

колективної точок інтелектуальної та мотиваційної біфуркації. Поступово трансформуючи і персонал, і підприємство, і керівництво в сучасну інтелектуальну організацію [294-297], розглянуті нами прийоми і принципи сприятимуть процесам гуманізації праці шляхом трансформації таких негативних явищ групової психології як «груповий конформізм» [134, С. 352] в груповий нонконформізм, для якого характерне об'єднання в групи людей [298], «соціальну ліню» [134, С. 351; 299] через захоплення привабливою, важливою і престижною інтелектуальною працею в соціальну активність [300], яка робить члена групи індивідуальністю, патерналізм підлеглого через формування креативності та інтелектуальної незалежності в «підлеглого-ліберала», який прагне працювати з керівником [301], що, згідно формулювання Білла Гейтса, забезпечує такий інноваційно-патисипативний клімат, щоб «...група працівників організації могла спільно виробляти ідеї і втілювати їх в життя настільки ж ефективно і цілеспрямовано, як це могла б робити одна людина, яка спрямувала всі свої сили на вирішення проблеми» [291, С. 249]. Все це надасть можливість працівникам розвиватися не лише в якості ефективного працівника, але й гармонійної особистості, що значно збільшить продуктивність праці не лише окремої особи, а й цілої команди.

Для перевірки сформульованих теоретичних положень і практичної доцільності їх використання для управління процесами мотивації інтелектуальної праці наступним логічним етапом даного дослідження стає проведення експериментальної перевірки дієвості та ефективності положень, моделей і практичних рекомендацій на прикладі підприємств, які працюють в складі нафтогазового комплексу України.

З цією метою слід:

— ідентифікувати проблеми традиційної мотивації персоналу підприємств нафтогазопромислового комплексу України з виділенням проблем мотивації інтелектуальної праці;

— провести оцінку людських ресурсів підприємств – складових нафтогазопромислового комплексу України і визначити основні проблемні питання управління ними як основною складовою продуктивних сил галузі в умовах економіки знань;

— розробити практичні рекомендації з запровадження методів інтелектоорієнтованої мотивації персоналу основних і сателітних підприємств галузі;

— узагальнити результати практичного використання теоретичних моделей і практичних рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств галузі та сформулювати рекомендації щодо їх масштабного розповсюдження і використання.

Висновки до розділу 2

В результаті аналізу зростаючої ролі людських ресурсів сучасних підприємств та усвідомлення необхідності адекватного удосконалення якості реалізації управлінської функції мотивації інтелектуальної праці в умовах формування економіки знань, уточнення поняття інтелектуально-ресурсного потенціалу людських ресурсів, цілей і завдань з його ефективного використання, розробки моделі інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та інтерпретації моделі мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу на основі створення мережі тривалих і тимчасових робочих груп вдалося:

1. Запропонувати модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та встановити визначальну роль точок біфуркації інтелекту і мотивів поведінки особи в процесі управління мотивацією інтелектуальної праці.

2. Отримати моделі мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління процесами мотивації інтелектуальної праці персоналу, які на відміну

від відомих моделей, дозволяють в процесі спільної роботи членів групи враховувати індивідуальні особливості кожної особистості.

3. Удосконалити принципovu схему системної мотивації персоналу підприємства з врахуванням частки інтелектуальної праці і отриманого інтелектуального продукту кожного працівника, які стають джерелом самомотивації з ефектом позитивного зворотного зв'язку.

4. Запропонувати схему структуризації підприємства у вигляді мережі взаємодіючих постійних, тимчасових і неформальних груп-команд, які дозволяють трансформувати всю організаційну структуру в об'єкт мотивації інтелектуальної праці з отриманням таких організаційних, соціологічних та синергетичних ефектів: «диверсифікація та децентралізація влади», «інтелектуалізація персоналу», створення умов поетапної трансформації підприємства в «підприємство, що навчається» та «інтелектуальне підприємство».

5. Удосконалити і доповнити відомий алгоритм створення групи її керівником-лідером, в якому враховано існуючий теоретичний і практичний досвід зарубіжних і вітчизняних науковців, а також запропонувати ряд таких новацій, як тестовий підбір потенційних членів групи за характеристиками їх інтелектуальної спрямованості, завдання керівника з цільової зміни балансу процесів мотивації-демотивації персоналу групи, обов'язкові тренінги з інтелектокористування та евристичних методів вирішення проблем.

РОЗДІЛ 3

МОТИВАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕРСОНАЛУ НАФТОГАЗОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЙ

3.1. Людські ресурси нафтогазових підприємств і організацій – головна складова продуктивних сил галузі в умовах економіки знань

При осмисленні поданої в попередніх розділах нашої наукової розвідки інформації, ми дійшли загального висновку про те, що чим соціально-економічна система є складнішою, тим більш схильною вона є до зміни під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх сил. Наш світ є системою динамічною: на периферії виникають нові та ліквідуються старі центри сили, зв'язки, і, звичайно ж, соціально-економічні системи, які їх представляють. В цей самий час всі учасники щоденних економічних трансформацій використовують одні і ті самі ресурси, які з часом, на жаль, не збільшуються. Бажання оволодіти невідновлюваними ресурсами Землі породжує нестабільність, протиріччя, кризи; інтенсифікує науково-технічний прогрес, створюючи при цьому асиметричність розподілу інформації про існуючі ринки. Через це, першим, хто відчув загострення конкуренції у боротьбі країн за нові джерела прибутків і талантів, усвідомивши всю складність свого становища, стали нафтогазові підприємства та організації України. Так, при опрацюванні для будь-якого дослідження в цій сфері необхідних джерел інформації стає видно, що при спрямуванні більшості ресурсів на оновлення матеріально-технічної бази на такий архіважливий чинник стійкого розвитку, як наявність чіткої стратегії управління кадрами в напрямку інтенсифікації інноваційної діяльності увага на достатньому рівні не приділена, через що наявність чіткого плану розвитку кадрового резерву можна поставити під сумнів.

Нафтогазові підприємства та організації, які становлять складову частину нафтогазового комплексу України (далі - НГКУ) – стратегічно важлива галузь, ефективна діяльність якої визначає і гарантує, в першу чергу, енергетичну і, як наслідок, економічну та соціальну безпеку центральноєвропейської держави, що поступово і неухильно інтегрується в європейську і світову спільноту розвинутих ринкових країн. Відтак, сьогодні все більше уваги приділяється шляхам розвитку інноваційної діяльності нафтогазових підприємств і організацій: висвітлюються вузькі місця, пов'язані з управлінням людським та інтелектуальним потенціалом НГКУ в контексті етапу генерації ідей, розробки потрібних для нафтогазової галузі інтелектуальних продуктів, впровадженням інновацій з їх подальшим перетворенням у продукт споживання спеціалістами нафтогазових підприємств та організацій. Самі ж технології щодо ліквідації вищевказаних вузьких місць окреслені вельми нечітко, що обумовлює важливість наших розвідок в цьому напрямку, адже усунення вищезгаданих проблем повинно здійснюватись в контексті управління інтелектуальними ресурсами нафтогазових підприємств та організацій. Дослідження, проведені в попередніх розділах, дають на право стверджувати, що важливим сьогодні слід вважати необхідність застосування передових інноваційних технологій в сфері управління персоналом, інвестування в розвиток людських ресурсів, тобто в пріоритетний розвиток мотиваційних технологій щодо творчого персоналу – керівників всіх рівнів, фахівців-раціоналізаторів і винахідників, активізацію мотивації щодо здобуття персоналом наукових ступенів кандидатів та докторів наук, здатних генерувати і впроваджувати новий досвід і знання, конвертовані в сучасні техніко-технологічні рішення, що є основою конкурентоздатності в ринковому середовищі.

В наш час зміна поняття суті конкурентоздатності в ринковому середовищі вимагає також і перегляду організацією інноваційного процесу. Практика «захисту від змін» уповільнює грошові потоки, зменшує видатки, що неминуче призводить до фокусування соціально-економічної системи на короткострокових результатах. Відповідно, це змушує її заморозити більшу частину своїх

інноваційних розробок. Через це більшість сучасних досліджень в сфері розвитку інновацій мають бути сфокусовані на управлінні інноваційним розвитком в умовах мінливого середовища. Тому приклад – все більше світових нафтогазових корпорацій позиціонують себе в якості енергетичних саме через «ресурсне прокляття» – тотальну залежність країн від природних ресурсів, які історично обумовлювали їх благополуччя; і навпаки, наука та інновації бідних ресурсами країн на кшталт Японії та Ізраїлю є основними джерелами поповнення їх бюджетів. Так, активізація пошуку країнами альтернативних шляхів виживання в епоху постіндустріальної економіки, окрім реалізації елементарної політики «проїдання», тобто реалізації вуглеводнів, змусили колишнього міністра нафтової промисловості Саудівської Аравії шейха Ямані влучно відмітити, що кам'яний період людства закінчився саме не через нестачу каміння, а через надання переваги бронзі та залізу, які виявились кращими матеріалами [302]. Тому енергетична безпека української держави ще ніколи так не залежала від результатів інтелектуальної діяльності творчих працівників, бажаючих створити нові цінності та ринки для своєї рідної країни.

Сьогодні провідна нафтогазова компанія НАК «Нафтогаз України» (надалі Компанія), створена Постановою КМУ від 25.05.98 № 747 «Про створення Національної акціонерної компанії «Нафтогаз України» на виконання Указу Президента України від 25.01.98 № 150 «Про реформування нафтогазового комплексу України», є головною галузеутворюючою структурою, людські ресурси якої на 01.01.2011 нараховують біля 175 тис. працівників ($\approx 1\%$ працездатного населення), генерують $\approx 12,5\%$ ВВП і забезпечують $\approx 10\%$ надходжень до державного бюджету [303].

Задекларована місія Компанії: «Стати в інтересах акціонера (держави) і працівників дорогою та ліквідною в міжнародному масштабі вертикально інтегрованою нафтогазовою компанією, яка відповідально ставиться до забезпечення енергетичної безпеки споживачів». На забезпечення досягнення мети існування спрямовані основні напрямки діяльності: розвідка і буріння,

видобуток, транспортування, переробка, розподіл вуглеводневої сировини і продуктів переробки, наукова і міжнародна діяльність.

Структура Компанії зображена рисунку 3.1.



Рис. 3.1. Структура Національної Акціонерної Компанії

«Нафтогаз України» [304]

На виконання постанови Кабінету Міністрів України № 775 від 10 червня 2009 року «Про підвищення ефективності управління державним майном газорозподільних мереж», НАК «Нафтогаз України» 4 серпня 2009 року відповідно до статуту Компанії та за погодженням Міністерства палива та енергетики України, завершила створення дочірнього підприємства (ДП) «Нафтогазмережі».

Основні характеристики виробничої інфраструктури Компанії приведені в таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

**Основні характеристики НАК «Нафтогаз України»
станом на 01.01.2011 року
(статистична звітність організації [305])**

Характеристика Компанії (станом на 1 січня 2011 року)	
Кількість родовищ у розробці	235
Експлуатаційний фонд свердловин (газових / нафтових / нагнітальних)	2572 / 2401 / 307
Протяжність газопроводів високого тиску, <i>тис. км</i>	39,8
Кількість компресорних станцій / цехів	74 / 112
Потужність компресорних станцій, <i>МВт</i>	5450
Протяжність газорозподільних мереж, <i>тис. км</i>	349,2
Кількість підземних газосховищ	13
Протяжність магістральних нафтопроводів, <i>тис. км</i>	4,7
Кількість насосних станцій	51
Потужність насосних станцій, <i>МВт</i>	357
Кількість газопереробних заводів	5
Кількість автомобільних газонаповнювальних компресорних станцій (АГНКС)	91
Кількість працівників, <i>тис. осіб</i>	175

Основною цифрою, яка сьогодні характеризує людські ресурси НГКУ, є чисельність працівників галузі – 175 тис. осіб різного віку, статі, освіти, досвіду і здоров'я.

Якщо виходити з того факту, що $\approx 1\%$ працездатного населення України генерує 12,5% ВВП і 10% бюджетних надходжень, можна стверджувати про ефективне використання здібностей, вмінь та навичок персоналу галузі.

Однак, більш глибоке дослідження доступної інформації з метою оцінки таких традиційних для економіки знань характеристик людських ресурсів галузі як «людський потенціал» і «людський капітал», «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал», «інтелектуально-ресурсний потенціал» та «інтелектуальна власність», рівень управління «людським» та «інтелектуальним» капіталами і його ефективність, демонструють відсутність активної діяльності за цим важливим напрямком як загалом в галузі, так і в структурних складових.

Для прикладу, аналіз задекларованих в [303] стратегічних напрямків розвитку НАК «Нафтогаз України» демонструє, що серед приведеного нижче переліку: «...нарощення ресурсної бази нафти і газу та збільшення обсягів їх видобутку; розширення обсягів бурових робіт на нафту та газ в акваторії Чорного та Азовського морів; участь в освоєнні нафтогазових ресурсів інших держав; ...» та ін. [306], сьогодні відсутні будь-які стратегічні цілі з удосконалення процесів формування, розвитку, мотивації і ефективного використання людських ресурсів галузі загалом і підприємств зокрема. І це при цьому, що Закон України «Про нафту і газ» (Ст. 5. Принципи державної політики в нафтогазовій галузі і Ст. 50. Особливості умов праці у нафтогазовій галузі прямим чином зобов'язують до «... пріоритетного використання вітчизняного науково-технічного, технологічного та кадрового потенціалу» і «... укомплектовувати робочі місця кваліфікованими кадрами...» [307].

Не дивлячись на те, що в керівництві Компанії присутнє розуміння того, що «... кадрова політика в період переходу до нових методів управління галуззю повинна базуватись на нових підходах, пріоритетних напрямках діяльності», що слід забезпечувати соціальну підтримку і захист працівників галузі «... як необхідної складової формування здорового морально-психологічного клімату на підприємствах Компанії», що підвищення ефективності виробництва можливе тільки «...на основі максимального використання людських резервів на підприємствах, організаціях через створення дієздатного колективу працівників» [308]. Серед «пріоритетних напрямків діяльності» сучасні «нові підходи», як це

видно із приведеного вище переліку, ще не знайшли свого місця, а робота в цій сфері управління має традиційний зміст.

Основні складові кадрової політики Компанії, затвердженої рішенням Правління НАК «Нафтогаз» є наступними: «... якісний підбір і розстановка кадрів, підготовка і робота з кадровим резервом, ротація керівників і спеціалістів, періодичне проведення атестацій, підвищення кваліфікації керівників і спеціалістів та запровадження безперервного професійного навчання з метою своєчасного, якісного і в повному обсязі задоволення потреб галузі в керівних кадрах і спеціалістах» [309].

До переліку документів, спрямованих на покращання кадрового забезпечення галузі, належать:

— «Положення про роботу з резервом кадрів та їх ротацію для висування на керівні посади в НАК «Нафтогаз України»;

— «Положення про соціальний захист керівників, які згідно із ротацією переїхали працювати до інших районів України»;

— «Положення про роботу з молодим спеціалістами з вищою та середньою спеціальною освітою в НАК «Нафтогаз України» [309-311] тощо.

Слід, однак, звернути увагу, що у всіх наведених прикладах відсутні будь-які цілі і завдання з удосконалення роботи в напрямку виконання щодо персоналу галузі такої класичної і важливої управлінської функції як мотивація.

Хоча, для прикладу, в інформації про діяльність «Нормативно-аналітичного центру» (НАЦ) філії ДП «Укртранснафта» в переліку виконуваних Харківським та Івано-Франківським відділами економіки виробництва нормативно-дослідних робіт передбачена тематика з «... організації систем оплати праці та мотивації персоналу» (підкреслено мною. — Д. Т.). Однак, ні в «Переліку чинних нормативних та методичних документів з організації та нормування праці ДК «Укртрансгаз» [311], ні в «Інформаційному бюлетені «Про нормативні документи з організації та нормування праці в ДК «Укртрансгаз» [312] немає ні одного нормативного документа, ні однієї методики щодо мотивації персоналу.

Відсутня інформація про виконання досліджень за цим напрямком і в управлінні економічних досліджень в нафтовій галузі ДП «Науканафогаз» [313]. В галузевих професійних виданнях [314; 315] не отримують адекватного своєї важливості висвітлення питання управління персоналом галузі навіть за традиційними для менеджменту напрямками, не говорячи уже про інноваційні технології управління мотивацією інтелектуалізованого персоналу.

Аналогічна ситуація спостерігається і при організації та проведенні галузевих науково-технічних конференцій різного рангу. Звертає на себе увагу той факт, що, за невеликими виключеннями, на галузевих наукових і науково-практичних конференціях такі напрямки як економіка і управління підприємствами в порівнянні із геолого-геофізичними і техніко-технологічними представлені вкрай незадовільно. При цьому, навіть ті публікації з результатів економічних досліджень, що публікуються, в більшій мірі відносяться до категорії економічних аналізів ефективності, доцільності техніко-технологічних ідей, інвестицій, організаційних і т.п., а сучасні та інноваційні напрямки роботи з управлінським і виконавчим персоналом практично відсутні.

Можемо припустити, що стан соціального захисту, морально-психологічного клімату скоріш за все не в повній мірі відповідає максимальному використанню людських ресурсів галузі з відповідними наслідками в гальмуванні її інноваційного розвитку, стагнації і втрати провідної ролі галузевого інтелекту в модернізації існуючого, створенні і впровадженні нового обладнання і технологій.

Певним підтвердженням цього припущення можуть служити дані щорічних звітів Компанії (див. рис. 3.2) щодо порівняння і тенденцій змін витрат за певними напрямками фінансування діяльності [316]. Якщо витрати на утримання персоналу Компанії протягом останніх п'яти років характеризуються стійким зростанням, то витрати на розвиток і дослідження і, тим більше, соціальну сферу, динамічно зменшуються. Цілком адекватно цьому процесу зменшуються і «нематеріальні активи». І це при тому, що і так «... загальні обсяги фінансування НТР та ДКР у розрахунку на одного виконавця у 50-80 разів нижчі, ніж у

провідних країнах світу...», що «Втрачено систему підготовки, перепідготовки ..., втрачається зв'язок між поколіннями на виробництві» [317].

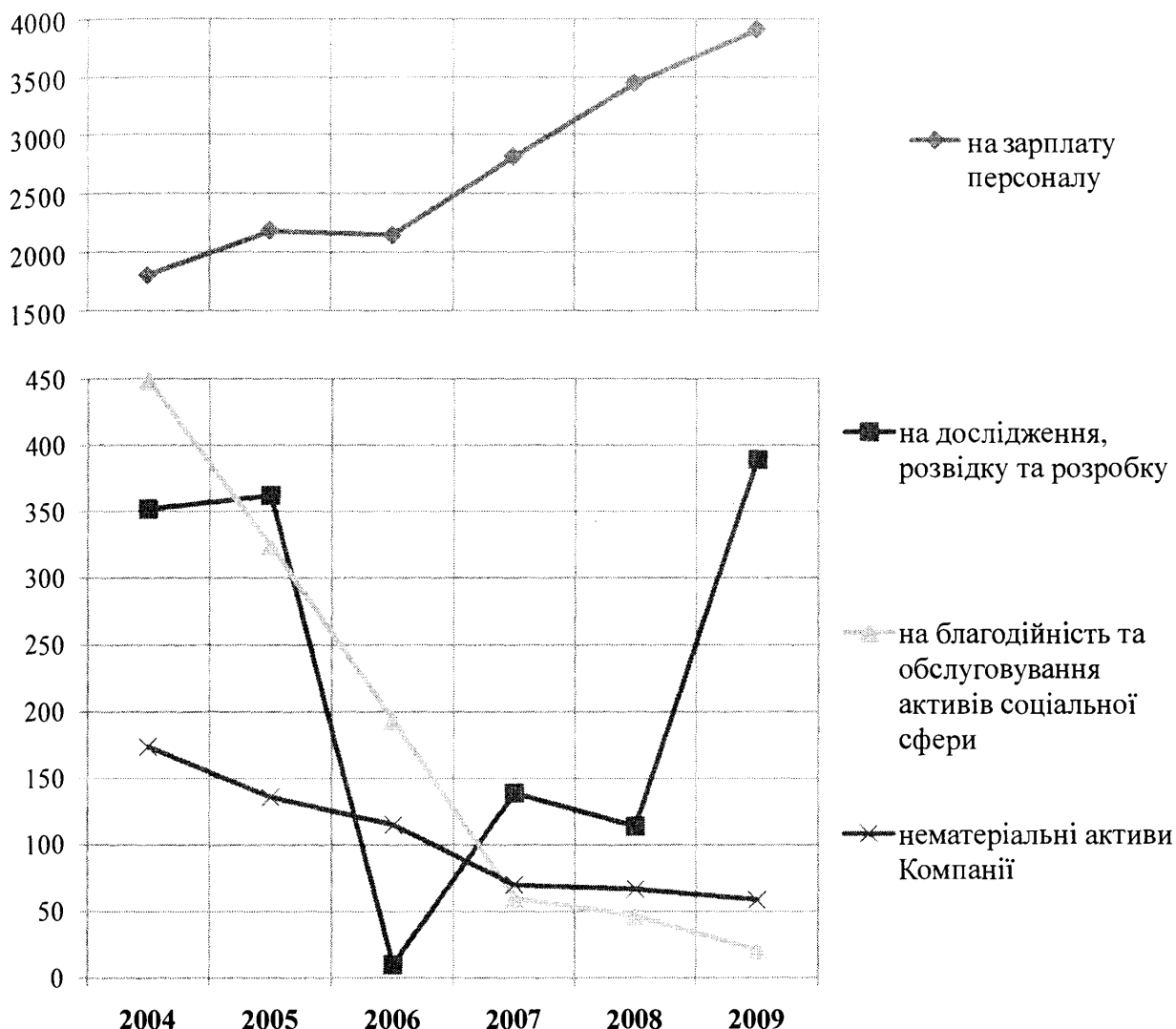


Рис. 3.2. Діаграма вибраних фінансових показників діяльності НАК «Нафтогаз України» (представлено на підставі даних річних звітів Компанії [316])

На проблемах тотального нехтування людським фактором в галузі окремі представники галузевої науки загострювали увагу і галузевої професійної громадськості, і наукового середовища. Проблемам ефективного використання інтелектуальних ресурсів нафтогазовидобувного комплексу України, шляхів нарощування інтелектуального капіталу галузі, можливостей і перспектив

удосконалення її конкурентоздатності присвячено цілий ряд досліджень і розвідок [318-321].

Однак, технократичні підходи до управління галуззю та її підприємствами поки що продовжують панувати в сфері практичного управління на всіх рівнях ієрархічної системи. При цьому, розуміння цінності людських ресурсів і необхідність інвестицій в розвиток працівників уже демонструється окремими організаціями і підприємствами Компанії. Так, для прикладу, в стратегії розвитку ВАТ «Український нафтогазовий інститут» декларується розуміння того, що «... найбільший капітал – це кваліфіковані працівники. Для підвищення рівня конкурентоздатності потрібно мати підготовлених спеціалістів, а для цього необхідно здійснювати інвестиції у персонал. Інвестиції в персонал дуже дорогі, але сам персонал – безцінний» [322].

Керівництво ВАТ «Укргазпроект» також вважає, що «Кваліфікований персонал – складова успіху!» і «... робить все можливе, щоб забезпечити безперервний процес навчання персоналу, особливо молодих фахівців» [323].

Однак, тільки такого розуміння сьогодні недостатньо. В розділі 2.2 (вираз 2.1) обґрунтовано, що, окрім наявності у особи або групи осіб відповідної освіти і досвіду, обов'язково повинна бути присутньою позитивна мотиваційна складова. Аналітичні дослідження і оцінки реального стану з мотивацією персоналу підприємств, установ і організацій в Україні загалом, а не тільки в нафтогазовій галузі, демонструють, на жаль, що людські ресурси ще до цього часу сприймаються керівництвом як певна данність, яка не вимагає оволодіння спеціальними знаннями і досвідом, розробки і практичної реалізації програм і стратегій впливу і т. п., а може і надали традиційно «морально» і «матеріально» заохочуватись і стимулюватись згідно звичних методів впливу на підлеглих [324-326].

На цьому ж наголошується в кількох аналітичних дослідженнях науковців ІФНТУНГ [318-321; 324-330], якими ставиться питання про удосконалення шляхів і методів формування «інтелектуальних ресурсів нафтогазової галузі

України» та управління використанням з метою підвищення ринкової цінності Компанії і її підприємств, установ і організацій. Дорогою і ліквідною (офіційно задекларовані цілі Місії) Компанія може стати тільки при наявності потужного людського та інтелектуального капіталів (нематеріальних активів), які сьогодні в її активах складають тільки $\approx 0,2\%$, так як враховують тільки діюче програмне забезпечення і ліцензії. Неврахування ж в активах Компанії відповідним чином оціненого людського та інтелектуального капіталів, використання невідповідних методів обліку останніх в фінансових звітах, визначення ефективності їх використання критикується компанією-аудитором в доступних річних звітах [283]. І це при тому, що сьогодні «... відношення інтелектуального капіталу до вартості матеріальних засобів виробництва і фінансового капіталу ... знаходиться в межах від 5:1 до 16:1» [331], що «... 100 доларам, інвестованим в «Майкрософт», відповідають фонди вартістю ледь більше долара» [332].

В зв'язку з цим, переоцінка і врахування нематеріальних активів Компанії згідно з уже існуючими в світі і Україні методами визначення, розрахунку і врахування інтелектуального капіталу у вигляді нематеріальних активів [333-339], може суттєво збільшити її ринкову вартість, здатність отримувати кредити, гарантії, підвищити інвестиційну привабливість і конкурентоздатність.

Однак, знову ж таки, ця можливість може бути ефективно використана тільки у випадку наявності відповідної позитивної мотивації як у керівного корпусу, так і у персоналу галузі загалом, її окремих підприємств, установ та організацій.

Тому, враховуючи незаперечний факт того, що для техніко-технологічних економічних систем умовою «... техногенезу виступає особливий інноваційно-інтелектуальний антропоресурс» [337], який в попередньому розділі визначений нами як «інтелектуально-ресурсний потенціал» кадрового складу підприємства, виглядає цілком виправданою необхідність проведення досліджень з оцінки та ідентифікації основних проблем мотивації персоналу підприємств, установ і організацій нафтогазової галузі до інтелектуально-інноваційного розвитку останньої, вирішення яких в умовах дефіциту всіх інших видів ресурсного

забезпечення її діяльності, повинно зберегти її конкурентоздатність і забезпечити перспективи розвитку.

При цьому особливий інтерес викликає ідентифікація проблем, пов'язаних з процесом транс,формації, якій в [83, С. 126] представлені у вигляді наступного ланцюжка перетворень: інтелект працівників підприємства (галузі) → інтелектуально-ресурсний потенціал персоналу + існуючий інтелектуальний капітал підприємства (галузі) → управління процесом інтелектокористування в підприємстві (в галузі) → інтелектуальні продукти підприємства (галузі) → інтелектуальна власність підприємства (галузі) → доданий інтелектуальний капітал підприємства (галузі) → економічні і соціальні результати використання підприємством (галуззю) інтелектуального капіталу → інтелектуально-інноваційний потенціал подальшого розвитку.

3.2. Ідентифікація проблем мотивації персоналу нафтогазових підприємств та організацій

Сьогодні більшість українських управлінців не стануть заперечувати факту, що між ефективним використанням інтелектуальних ресурсів персоналу підприємств та ефективним управлінням інтелектуальним капіталом, існує велика відстань, оскільки, як вже було нами зазначено, управління інтелектуальним капіталом знаходиться в прямій залежності від ефективності використання соціально-економічною системою факторів внутрішньої і зовнішньої мотивації, вмонтованої в ядро корпоративної культури. Такий метод реалізації продуктивності праці є нічим іншим, як викликом інформаційного суспільства сучасним українським управлінцям. Циркуляція інформації в сучасній щоденній економічній трансформації не залишає можливості соціально-економічним системам побудови ідеальної моделі функціонування. То ж зменшення відстані між ефективним використанням інтелектуальних ресурсів персоналу та

ефективним управлінням інтелектуальним капіталом підприємства шляхом трансформації моделі та філософії існування компанії від дійсної до бажаної, є актуальною задачею, від якої керівникам організацій всіх форм власності та сфер діяльності ухилитися не вдасться.

Тривале ігнорування керівниками як всієї галузі, так і її окремих підприємств, установ та організацій тієї обставини, що «... стратегічні процеси можуть бути реалізовані лише персоналом, який відповідає кваліфікаційним і мотиваційним вимогам, необхідним для переходу у нове, мінливе підприємницьке середовище» [70] актуалізує доцільність дослідження питання ефективної адаптації і використання управлінським персоналом нафтогазових підприємств та організацій новацій в сфері мотиваційних впливів на персонал і, в першу чергу, – мотивації «ключового фонду» персоналу будь-якого організаційного утворення – працівників інтелектуальної сфери, на яких в практиці сучасного управління західними компаніями сьогодні звертають максимальну увагу [317-329].

Цілком очевидно, що нафтогазовими підприємствами та організаціями України протягом тривалої історії її успішного становлення і розвитку були акумульовані значний людський та інтелектуальний капітали, технічні засоби, технологічні здобутки, фінансові ресурси. Не дивлячись на те, що наша держава належить до числа країн зі значним дефіцитом власних енергоресурсів, потреби України в ефективному функціонуванні галузі є незаперечними, однак, протягом останніх років результати роботи галузі задовільними назвати важко. Свідченням цього можуть служити наявність значного перевищення кредиторських зобов'язань перед дебіторськими [330; 331], падіння міжнародних рейтингів [332], плинність кадрів керівного корпусу та найбільша складова галузевих ризиків у вигляді адміністративного ризику [333], незадовільний стан вікового та освітнього цензу керівного корпусу (20% - люди пенсійного віку, а 40% не мають вищої освіти) [310].

Не дивлячись на наявність очевидних проблем саме в сфері роботи з персоналом, більшість питань проблемного характеру керівництво галузі

продовжує вбачати у сфері техніко-технологічного і економічно-організаційного характеру. Аналіз видань нафтогазової періодики за темами публікацій говорить про те, що головними темами залишаються «передові технології» [334], «інтенсифікація інноваційної та інвестиційної політики» [335-337], «проблеми і перспективи розвитку корпоративної науки» [313], які, без найменшого сумніву, є важливими і повинні вирішуватись.

Однак, більш важливими сьогодні слід вважати необхідність застосування передових інноваційних технологій в сфері управління персоналом, інвестування в розвиток людських ресурсів, в пріоритетний розвиток мотиваційних технологій щодо всього персоналу галузі – керівників всіх рівнів, фахівців-раціоналізаторів і винахідників, виховання в галузі нових кандидатів і докторів наук, здатних генерувати і впроваджувати нові знання, нові технічні і технологічні рішення, новий досвід, які б стали основою її конкурентоздатності в ринковому середовищі.

Діюча сьогодні в галузі система управління і мотивації поки що не сприяє розкриттю і масштабному застосуванню в практичній діяльності творчих здібностей працівників підприємств, установ і організацій – інтегрального інтелекту галузі, особливо у тих сферах діяльності, які торкаються впровадження науково-технічних досягнень і прогресивних організаційних та економічних трансформацій.

Це пов'язано з технократичною однобокністю існуючих поглядів на процеси і процедури управління персоналом та поширеному використанню в практиці сьогоdnішнього управління «жорстких» доводів, логіки та аналізу при абсолютному нехтуванні можливостей і потенціалу використання «м'яких» факторів – людських відносин, в т.ч. персонал-центристських методів мотивації [275], системної мотивації персоналу [23; 25] з інтелектомотивуючим управлінням [80].

Технократична однобокність і недалекоглядність більшості керівників вітчизняних підприємств з двох класичних шляхів отримання додаткового

прибутку (скорочення витрат і впровадження інновацій) надає перевагу першому. При цьому, повністю ігноруються можливості генерування і використання інновацій, що негативно впливає на динаміку процесу інновацій, яка тісно пов'язана із мотивацією носіїв професійного інтелекту – працівників підприємств, які є джерелом інноваційних ідей і пропозицій, стає неможливим. Тому, впровадження інновацій в управління (в т. ч. в управління мотивацією) інтегральним інтелектом галузі вимагатиме від її керівного складу значно вищого рівня загальної і професійної підготовки, швидкого оволодіння новими знаннями і досвідом. І навпаки, продовження використання традиційних форм «заохочення» і «стимулювання» в нових економічних умовах перетворює процеси генерування і використання інноваційних ідей у абстрактну статичну форму, створюючи при цьому «надлишкову робочу силу» з «надлишками товарно-матеріальних цінностей» [340, С. 119].

Умови, в яких сьогодні перебувають інтелектуальні працівники в Україні, не тільки не формують у останніх достатніх мотивів для повноцінного використання набутих знань, досвіду і майстерності з метою підвищення свого заробітку (монетарна складова). Абсолютна відсутність мотивів задоволення потреб у постійному навчанні та неперервній креативній діяльності виключає дію такої потреби особистості, як самоактуалізація.

Персонал нафтогазових підприємств та організацій, а також персонал нафтогазового комплексу України (далі – НГКУ) в цілому сьогодні все ще продовжує залишатись об'єктом застосування цілком однакових мотиваційних технологій як для робітників фізичної, так і для працівників інтелектуальної праці. Це переконує нас в тому, що діюча система управління мотивацією не включає в себе, як обов'язкову складову, специфічні технології мотивації «основного ресурсу» працівників, які генерують нові інтелектуальні продукти і складають головну частину персоналу (людського капіталу) Комплексу.

Тому, подальше нехтування проблемами мотивацією інтелектуальних здібностей працівників приведе в майбутньому до тотального відставання

українських нафтогазових підприємств та організацій від аналогічних закордонних, якими вже давно взяті на озброєння мотиваційні технології щодо всіх, а не тільки інтелектуальних, працівників.

Однак, названі вище проблеми є притаманними більшості підприємств національного господарства України, а для підприємств, установ і організацій нафтогазового комплексу вочевидь будуть характерними і певні особливості. На підтвердження цього можна привести висловлену в [341] М. Паладієм – керівником Державного департаменту з питань інтелектуальної власності думку про те, що «Я знайомий із винахідниками, котрі працюють у нас у нафтогазовому комплексі й одержують вельми пристойні гроші за свої винаходи» аж ніяк не відображає загального стану з галузевим винахідництвом, коли більшість підприємств і організацій припинили будь-яке матеріальне заохочення авторів винаходів, промислових зразків і раціоналізаторських пропозицій, не ввівши замість цього хоча б певні ідеологічні і моральні компенсуючі мотиватори.

Тому, певні особливості процесів мотивації інтелектуальної праці з метою підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу персоналу в галузі **вимагають ідентифікації, дослідження та оцінки стану вмотивованості різних категорій персоналу нафтогазового комплексу України** (від посадових осіб системи управління до рядових працівників). Будучи за своєю природою ні гарною, ні поганою, оцінка персоналу покликана нагадувати вищому керівництву про ступінь продуктивності використання інтелектуальних ресурсів, а власнику інтелектуального ресурсу, навпаки, відчутти себе в організації особистістю, а не ресурсною часткою.

Зрозуміло, що придбання «мозку» та «рук» працівника для українських нафтогазових підприємств та організацій, при великому спектрі процедур лізингу персоналу, більше не є проблемою. Однак, будучи за своєю природою невідчужуваним типом власності, ступінь професійності використання інтелектуального ресурсу залежить, в тому числі, і від «серця» працівника, його доброї волі та емоційного стану, що «прагматичним мозком» роботодавців не

завжди помічається. Навіть при зменшенні лояльності працівника до своєї організації, нестабільності у відношеннях керівника і підлеглого, сам підлеглий вже відчуває себе значно сміливішим, оскільки розуміє пряму залежність життєвого шляху від особистих знань, навичок й отриманого досвіду. Усвідомлення таких якостей робить працівника економіки знань більш розсудливим та мобільним, а цінність кожної компанії автоматично залежною не від найсучаснішого обладнання, оборотного капіталу, кількості виробничих потужностей, а від якості працівників, залучених до виконання різного роду інтелектуальних завдань. Логічно, що як «білі», так і «сині» комерці здатні реалізувати себе в повному обсязі лише тоді, коли їх зусилля *будуть справедливо оцінені*, а закріплення в активах організації відповідних людей, їх знань, вмінь, досвіду, креативності та інноваційності, що гарантуватиме збільшення продуктивності соціально-економічної системи. Саме така стратегічна парадигма зі збереження людських ресурсів та підвищення операційної ефективності в контексті економіки знань, здатна налагодити «організаційну гідравліку» – механізми, які використовуються керівниками для переведення корпоративних цілей в дію окремо взятого працівника в рамках організації [342, С. 14].

Наголосимо на дослідженнях, які в більшості організацій та корпорацій вже відбулися разом з осмисленням мотивуючого фактору оцінки персоналу. Результати дослідження двох британських вчених Ш. Річі (Sheila Ritchie) та П. Мартіна (Peter Martin) за допомогою розробленого ними мотиваційного профілю особистості, який складається з 12 факторів, ідентифікуючих причини, що спонукають працівників вибирати стратегію поведінки на робочому місці [343], надали можливість іноземним управлінцям отримати інструментарій для фахового управління людськими ресурсами [344]. Вже потім фактори мотиваційного профілю Ш. Річі та П. Мартіна розсортовані за потребами А. Маслоу з певним ухилом в теорію управління людськими ресурсами, були використані українськими управлінцями при менш масштабному дослідженні в Україні. Результати дослідження в Україні свідчать про незначний діапазон

відхилення від базової групи, тобто закордонних респондентів. Важливість деяких факторів для українських респондентів є нижчою, ніж для іноземних колег: до них відноситься потреба у соціальних контактах та намагання встановлення контролю над іншими (нижче на 25%). Потреба в цікавій та корисній роботі для суспільства знову ж таки є нижчою на 10%, в той час, як потреба у високому заробітку та матеріальних благах перевищує базове значення аж на 80%. Помітно значимим для українських респондентів є прагнення до самостійності, самовдосконалення своєї особистості (більше на 25%). Гігієнічні фактори за Герцбергом також становлять для українських респондентів певну важливість, перевищуючи базове значення іноземних респондентів на 12%. Значення решти факторів як для іноземних, так і для українських респондентів мало чим відрізняються [344].

Дослідження, проведене центром досліджень інтернет-сайту SuperJob.ua в Україні в 2010 р. (<http://www.superjob.ua>) показує, що робота для 73% економічно активного населення від 18 років (опитано 1200 респондентів) не асоціюється виключно з грошима. Воно й зрозуміло: самореалізація, спілкування, нові знання, розуміння важливості своєї праці для суспільства не можуть не бути важливими принаймні для переважної більшості опитаних, однак, саме ж опитування проводилося з наступною поправкою «окрім грошей, моя робота означає для мене...» [345].

Ще одним прикладом впровадження та вдосконалення комплексної оцінки персоналу є методика компанії «Інтерпайп», яку остання практикує з 2004 року. Оцінюються не лише трудові досягнення працівника, а й його компетенції за п'ятибальною шкалою. Питома вага компетенцій для працівників інтелектуальної праці складає 40%, а оцінка результатів праці додає ще 60%. Для працівників виробничих потужностей використовується повна стовідсоткова шкала оцінки результатів праці без врахування компетенцій. Така нерівномірність пояснюється тим, що від «білих комірців» вже на перших етапах роботи вимагається наявність необхідних компетенцій. За результатами бальної оцінки працівник попадає в

одну з трьох груп: група «А» (лідери), група «В» (аутсайдери) та група «С» (середнячки). Схожа оцінка реалізується і в компанії АВК [346].

Комплекс певною мірою схожих досліджень був виконаний нами протягом 2008-2009 років. Ці дослідження ґрунтувались на наступних припущеннях:

— НАК «Нафтогаз України» є комплексною системою певної кількості типових управлінських пар (ТУП) – взаємодіючих з ринковим оточенням і між собою суб'єктів та об'єктів управління, об'єднаних Правлінням НАК (Рис. 3.1);

— на цю систему управлінських пар розповсюджується дія відомого ствердження А. Моріта [347] щодо володіння суб'єктами управління «здібностями використовувати здібності підлеглих», а персоналом об'єктів управління – «вмінням використовувати власні здібності»;

— узагальнені характеристики управлінського і виконавчого персоналу в першому наближенні можуть бути представлені комплексом оцінок детермінованого переліку кваліфікаційно-освітніх (рівень інтелекту – L_{IP}), мотиваційно-психологічних (мотиваційні впливи – M_{IP}), фізіологічних (спосіб і тривалість економічно активного життя – T_{IP}) і т. п. характеристик, об'єктивну інформацію про стан яких можна отримати в результаті анонімного анкетування.

Інформація, отримана в результаті діагностики, узагальнення та інтерпретації її результатів, послужить основою вироблення, прийняття і реалізації керівництвом суб'єкта господарювання (об'єкта дослідження) цілого комплексу управлінських рішень (у вигляді стратегії, програми, плану, переліку заходів тощо), спрямованих на:

— ліквідацію наслідків дії діагностованих чинників;

— нівелювання можливостей впливу цих чинників в майбутніх періодах часу;

— повну ліквідацію причин виникнення, розвитку і впливу діагностованих чинників;

— розробку системи заходів, попереджуючих появу подібних причин і навіть можливостей їх майбутніх впливів та обумовлених цим негативних наслідків.

Виконання керівництвом будь-якого підприємства вказаного переліку управлінських дій є можливим тільки у випадку наявності кількісно і якісно достовірних статусно-фізіологічних оцінок персоналу (стать, вік, стан здоров'я і т. п.), його кваліфікаційно-освітнього рівня (освіта, досвід, стаж, посада і т. ін.), особливостей мотиваційно-психологічних характеристик (мораль, менталітет, духовність, життєві орієнтири і цінності і т. д.).

Нами було проведено анонімне опитування, спрямоване на вивчення процесів розвитку і функціонування соціальних груп. За ініціативою факультету управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, підтриманою відповідним листом керівництва університету (див. додаток А та Г), керівників кількох підприємств, установ і організацій НАК «Нафтогаз України» та кількох сателітних організацій дали згоду на проведення анонімного анкетування персоналу. Враховуючи стратегічну важливість повноцінного функціонування нафтогазового комплексу України для розвитку національного господарства, цільовою аудиторією став персонал п'яти виробничих підприємств, однієї науково-дослідної організації НАК «НАФТОГАЗ», а також науково-дослідної та двох навчальних установ сателітного характеру [326-328].

За допомогою анкети (див. додаток Б та В), яка розроблена з урахуванням соціологічних та соціометричних методик, включаючи в себе питання закритого і відкритого типу стосовно статусно-фізіологічних оцінок (стать, вік, стан здоров'я), кваліфікаційно-освітнього рівня (освіта, стаж і т.п.), а також мотиваційно-психологічних характеристик (таких, як мораль, менталітет, духовність, життєві орієнтири і цінності і т.п.). Розроблена анкета нараховувала 20 питань з варіантами можливих відповідей. Із 300 надісланих в названі

організації анкет добровільно і анонімно були заповнені та повернені для опрацювання – 273.

Узагальнені характеристики респондентів, які брали участь в анкетуванні є наступними:

- 25,6 % рядові працівники;
- 55 % інженерно-технічні працівники;
- 19,5 % керівники різних ланок вертикалі управління;
- 5,5 % без спеціальної освіти;
- 85,4 % та 9,1 % – відповідно з вищою та середньою освітою;
- 91,5 % чоловічої та 8,5 % жіночої статі;
- 16,4 % віком до 30 років;
- 45,7 % від 30 до 40 років;
- 28,4 % від 40 до 50 років і 9,5 % від 50 і вище [328, С. 148].

Узагальнення обраних респондентами з числа запропонованих в анкеті варіантів відповідей на поставлені в анкеті питання здійснювалось за найбільшою кількістю виборів і продемонструвало наступні результати за трьома комплексними координатами моделі *IRP* особи (Рис. 2.1): часовий ресурс (вік, стать, стан здоров'я), інтелектуальний потенціал (освіта: вища і середня спеціальна, без спеціальної освіти; досвід), мотивація (соціальна, управлінська, особистісна).

Часовий ресурс характеризується даними вікової і статевої градацій та станом здоров'я персоналу. За даними анкетування персонал підприємств галузі оцінює своє здоров'я як добре і нормальне (90%). Тільки 7% респондентів вважають стан свого здоров'я поганим. Таким чином, тривалість ефективного економічного життя та інтелектуальної діяльності (55 – 28,4 % та 60 – 9,5 % років) – одна із складових *IRP* є достатньо гарантованою.

Інтелектуальний потенціал характеризується освітою вищою спеціальною – 94,5%; середньою спеціальною – 95%; працівниками без спеціальної освіти –

5,5%, а також досвідом роботи в галузі, що характеризується мотивами, спонукаючих респондентів працювати в їхньому закладі.

Запропоновані нами для відбору мотиви складаються з трьох мотивів нематеріального характеру («зміст праці», «значимість роботи для суспільства», «можливість широких соціальних контактів») та решти так званих «приземлених», або ж «гігієнічних» за Герцбергом. За підрахунками кількості стверджувальних відповідей, мотив «зміст праці» набрав найбільше балів в обох категоріях (31% щодо роботи в закладі та 35% у вибраній працівниками сфері діяльності). Такого роду «вибір професіоналів» можна вважати позитивним на фоні вельми складного стану функціонування нафтогазового сектору. Мотив «умови праці» (20%) стоїть на другому місці серед головних мотивів, спонукаючих працівників працювати у вибраному закладі. В той самий час, для обраної сфери діяльності цей мотив критичним не являється – (всього 17 %).

Усереднений мотиваційний профайл опитаних працівників ГСС виглядає дуже позитивно, так як більшість із них обрали в якості головних мотивуючих чинників і орієнтирів такі значимі категорії як професіоналізм (24%), чесність (23%), працьовитість (15%), організованість (13%), високий рівень освіченості (12%), турбота про майбутнє (12%), відкритість (11%), високі результати в роботі (10%), сімейність та релігійність (по 10%) [328, С. 148-149].

Вірність обраній роботі в галузі демонструють 95% респондентів, з яких, однак, рідній установі – тільки 51% [328, С. 149].

Таким чином, лояльність працівників галузі, як наслідок присутності і дієвості гігієнічних чинників, слід вважати незаперечним фактором і, одночасно, добрим підґрунтям для проектування і використання в майбутньому спеціальних професійно привабливих «мотиваторів» інтелектуально орієнтованого характеру.

Найбільш дієвими мотиваторами продуктивної праці респонденти вважають можливість регулярного отримання заробітної платні (26%), відсутність кращого робочого місця (16%), творчий зміст праці (14%) (див. рис. 3.3).

Найбільш дієві мотиватори продуктивної праці

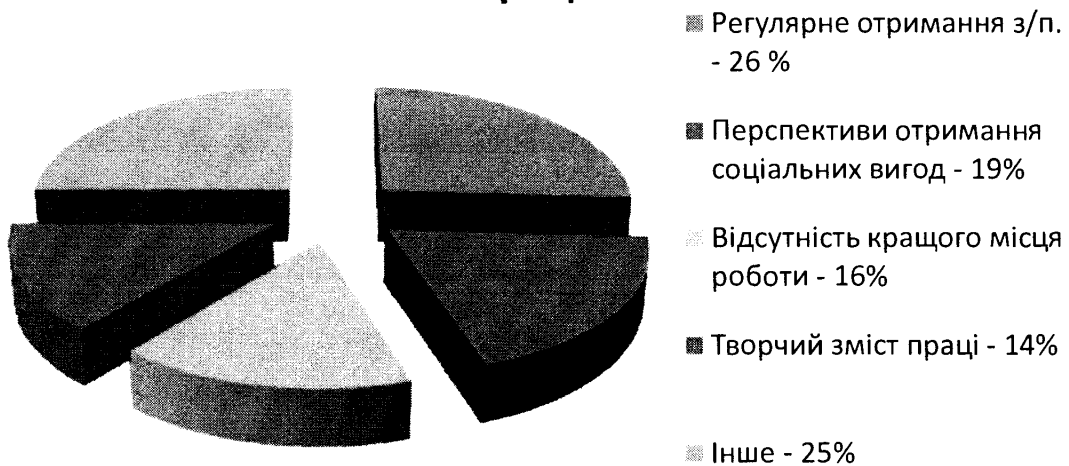


Рис. 3.3. Найбільш дієві мотиватори продуктивної праці [328, С. 149]

Це свідчить про те, що в галузі загалом і в рамках окремих підприємств керівництво практично не використовує сучасні мотиваційні технології та інструменти, так як творчий зміст праці (мотиватор) програє в змаганні з гігієнічними чинниками, однак, підвищити кваліфікацію прагнуть 80% опитаних, де основним мотивом є рівень матеріального забезпечення – 44% (див. рис. 3.4)

Основний мотив для підвищення кваліфікації

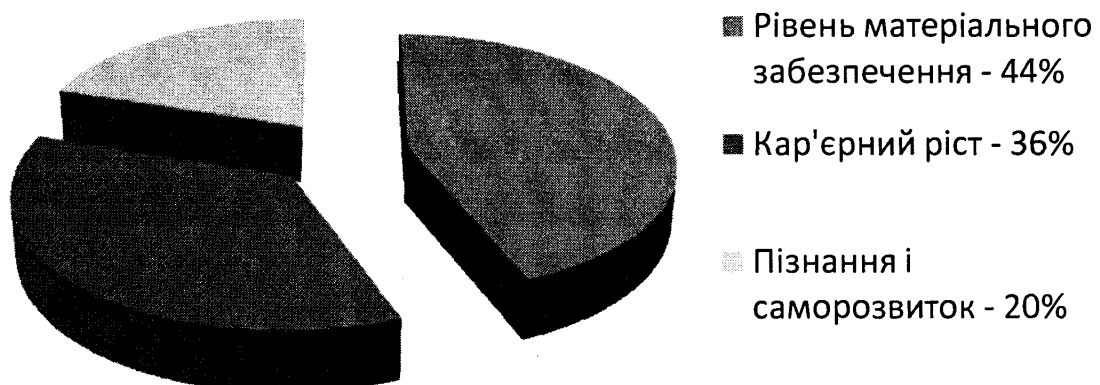


Рис. 3.4. Найбільш дієві мотиви для підвищення кваліфікації [328, С. 149]

Цей факт підтверджує раніше зроблений висновок про майже повну відсутність в практиці управління персоналом галузі та її окремих організацій і підприємств системного використання мотиваційних технологій, інструментів, програмних і нормативних документів.

На необхідність вдосконалення діючих систем оплати праці і морального стимулювання вказало 30% респондентів – відповідно, виїхати за кордон з надією отримання благ та високих заробітків бажають 71% респондентів.

Більш того, серед факторів, які встановлюють бар'єри на шляху інтелектуального розвитку персоналу, ключовим виступає, знову ж таки, недостатній рівень оплати праці – 28% (див. рис. 3.5).

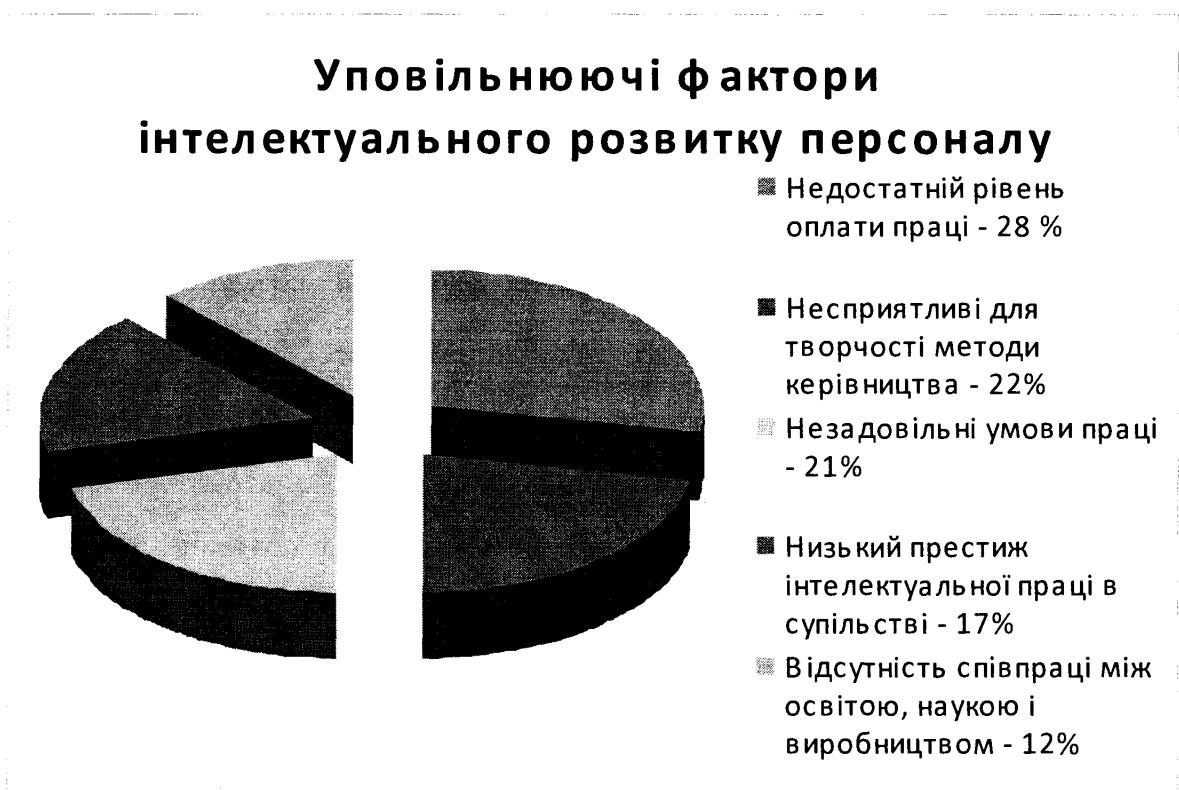


Рис. 3.5. Уповільнюючі фактори інтелектуального розвитку [328, С. 149]

Таким чином, незадоволення діючою системою мотивування працівників в галузі декларують 74% респондентів (див. рис. 3.6).

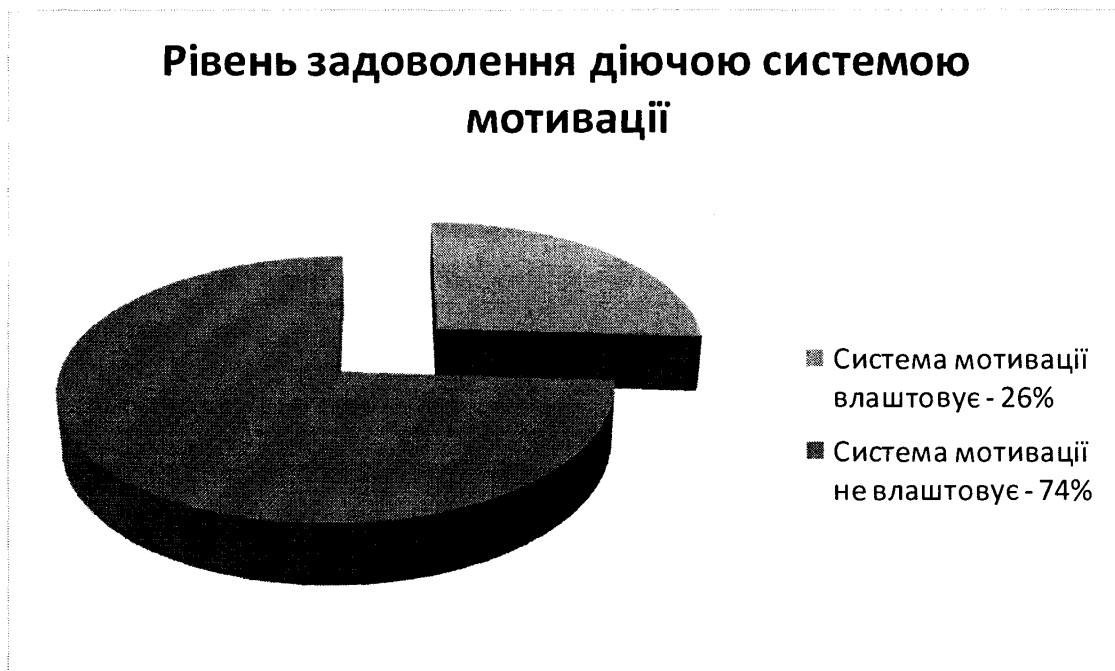


Рис. 3.6. Рівень задоволення діючою системою мотивації [328, С. 149]

Не меншу цікавість становлять анонімні відповіді на відкриті питання, де на відкриті питання також зустрічалися і такі прохання, як «розібратися з профкомом», «вирішити питання прийому документообороту», а також «викоренити сімейність». Абстрагуючись від того факту, що більшість працівників у відповідь на питання «яку актуальну проблему в управлінні підприємством ви хотіли б вирішити в першу чергу» проігнорували, серед недоліків діяльності підприємств найбільшу значимість становлять вказані нижче причини, в яких слово «відсутність» є домінантним.

Проведене опитування дає підстави стверджувати, що система менеджменту нафтогазових підприємств і організацій України характеризується:

- відсутністю чесності та відкритості керівництва, хабарництвом разом із відсутністю зацікавленості керівництва у спеціалістах високого рівня;
- відсутністю зацікавленості керівництва в змінах системи мотивування, яка за вироком більшості респондентів є недосконалою;
- відсутністю стратегічного погляду керівництва на інформаційні процеси підприємства та на управління проектами;

— неможливістю працівників самостійно контролювати свою роботу, ставити цілі, планувати, впливати на прийняття управлінських рішень, а також мати голос при розпорядженні заробленими коштами підприємства;

— відсутністю можливості обміну досвідом з закордонними колегами та обміну практичними досягненнями з іншими підрозділами організації;

— незначною кількістю освітньо-кваліфікаційних заходів (тренінгів, коучингів та курсів підвищення кваліфікації);

— відсутністю забезпечення персоналу організацій спеціальною науковою та технічною літературою;

— частою відмовою керівництва розглядати та фінансувати проекти, запропоновані персоналом;

— відсутністю компенсаційних та заохочувальних премій, соцпакетів та диференційованої системи оплати праці;

— невідповідністю посадових обов'язків та умов праці отриманих працівниками спеціальності;

— застарілою матеріально-технічною базою.

За підрахунками ступеню реалізації респондентами особистого потенціалу, інтелектуальні здібності персоналу становлять 75%, а такі чинники, як «знання», «творчість», «ініціатива», «моральні і духовно-культурні цінності» - 50%. Найгірша ситуація прослідковується з новаторством, яке є «розвиненим» всього лиш на 25%. Звідси, питання відповідності ефективності управління інтелектуальним капіталом вимогам економіки знань можна вважати риторичним.

Отримані результати підштовхують нас до узагальненого образу працівника підприємства нафтогазового сектору. Респондентами задекларовані факти використання в основному 50% інтелекту, знань, творчості та креативності при:

— незадовільному стані внутрішньої та зовнішньої мотивації;

— несприятливій атмосфері не лише для належного виконання посадових обов'язків, а й самореалізації, з достойним застосуванням талантів та навичок;

- відсутності чітко встановленого «зворотного зв'язку», під яким мається на увазі наявність конструктивної критики та похвали;
- неякісному використанні функції планування, що виливається в неможливість виконання респондентами запланованих дій;
- недостатній чіткості щодо кола посадових обов'язків працівників;
- незадовільних можливостей кар'єрного зростання, в т.ч. заробітної платні;
- нечіткій уяві персоналу про рівень своєї компетенції та відповідальності за результат.

Слід вказати, що ця, загалом цінна для будь-якого органу управління галузю чи її структурних складових інформація про стан персоналу, дозволяє виділити і сформулювати два дуже значимі узагальнення, які мають прямий стосунок до теми і кінцевої мети нашого дослідження, а саме: оцінити загальний стан і готовність людських ресурсів галузевої суспільної системи до подальшої інтелектуалізації і, на основі відношення респондентів до існуючих проблем в її поточному функціонуванні, визначити доцільність та основні завдання необхідних досліджень і робіт з планування змін і трансформації нафтогазових підприємств, установ і організацій, і в тому числі НАК «Нафтогаз України» в інтелектуальні структурні одиниці.

Перший узагальнюючий висновок несе позитивну інформацію – персонал підприємств, установ і організацій нафтогазової галузі української держави є порівняно молодим, високоосвіченим, володіє добрим здоров'ям, має правильні моральні і духовні орієнтири та життєві цінності, демонструє відносно високий рівень відданості галузі та готовності до продуктивної праці з ініціативним використанням власного інтелекту, здобутих знань та креативно-інноваційних якостей.

Другий узагальнюючий висновок має негативний характер – задекларовані респондентами факти використання менше 50% знань, інтелекту, творчих здібностей та ініціативи цього персоналу, незадовільного стану моральної та

монетарної мотивації, некомпетентності керівників, ігнорування керівниками думки підлеглих і використання несприятливих для творчості методів управління, незадовільного рівня організації та усвідомлення функціональних завдань, відсутності зв'язку між освітою, наукою і виробництвом тощо, незаперечно свідчать про існуючі проблеми в сфері управління галуззю та її структурними складовими. Така політика управління персоналом призводить до того, що більшість респондентів державного сектору все ще продовжують характеризуватись невисоким рівнем самомотивації; «кардоцентризмом» - так званім «приматом «серця над розумом» [348, С. 152], при якому логіка та професіоналізм затьмарюється емоціями особистих зв'язків та бажанням отримання негайної вигоди. Наслідком цього є зменшення прагнення до самовдосконалення та схильності до сприйняття нових ідей; зменшення панорамного мислення і його предметності; зниження здатності швидко опрацьовувати необхідну інформацію для прийняття управлінських рішень, а також використовувати в практиці управління ту інформацію, думки та погляди, які протилежать власним.

Всі відібрані і розсортовані проблеми нафтогазових організацій можна вважати критичними для розвитку інтелектуального капіталу українських підприємств нафтогазової галузі України. Гіркою правдою є те, що питання системної роботи з персоналом в багатьох організаціях поки що не є пріоритетними. Системна робота з управління людськими ресурсами покликана, перш за все, забезпечити не стільки сталий розвиток, який після світової економічної кризи буквально став міфом, скільки елементарну керованість соціально-економічної системи в океані росту цін, безробіття, відсутності грошей для задоволення елементарних фізіологічних потреб, затягнутих і безсистемних реформ. Внаслідок, більшість дій працівника спрямовані не на пошук нових шляхів отримання прибутку, а на перерозподіл засобів, якими володіє його організація, мотиваційна система якої не є націленою на досягнення тактичних та

стратегічних цілей, на накопичення потенціалу для інновацій та формування не лише корпоративної культури, а й репутаційного капіталу.

3.3. Апробація методів інтелектоорієнтованого управління процесами мотивації інтелектуальної праці персоналу нафтогазових установ, організацій та підприємств

Представлені нами в другому розділі методи створення творчих команд тимчасового або постійного характеру з можливістю використання їх керівниками інтелектоорієнтованих мотиваційних технологій на основі використання потенціалу спеціально запроєктованих і реалізованих в процесі і процедурах управління точок біфуркації, були розроблені для експериментального впровадження, дослідження і оцінки результатів мотивації інтелектуальної праці персоналу кількох організаційних утворень з тим, щоб після узагальнення, оцінки та інтерпретації отриманих результатів ці технології були рекомендовані до масштабного використання в управлінні діяльністю підприємств галузі.

До переліку цих організацій нами цільовим чином були обрані науково-дослідні колективи Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, окремі підрозділи Науково-дослідного і проектного інституту ВАТ «Укрнафта», НГВУ «Долинанафтогаз», ПАТ «Івано-Франківсьгаз», а також окремі творчі колективи в рамках діючих в області підприємств нафтогазової галузі.

Умови практичного використання розроблених нами рекомендацій щодо мотивації інтелектуальної праці персоналу (див. додаток К), отримані від їх практичного використання результати, а також узагальнені оцінки адекватності останніх у сформульованій нами гіпотезі використання точок інтелектуальної та мотиваційної біфуркації в процесах мотивації членів робочих груп з одночасною

трансформацією цих груп в ефективні групи-команди з отриманням нових інтелектуальних продуктів, містяться в наступних підрозділах.

Експериментальна апробація запропонованої нами технології створення груп-команд здійснювалась за наступним сценарієм:

1) Оцінка усереднених показників і характеристик контрольних груп людей в організації.

2) Оцінка показників і характеристик персоналу існуючих в організації творчих груп інтелектуальних працівників.

3) Розробка рекомендацій з удосконалення мотивації членів творчих груп згідно з виявленими у них рольовими преференціями.

4) Контролінг виконання розроблених рекомендацій керівниками і персоналом груп.

5) Порівняння інтелектуальних результатів діяльності творчих груп до і після впровадження рекомендацій.

6) Висновки про ефективність впливу розроблених рекомендацій на отримані результати.

3.3.1 Результати впровадження рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці в науково-дослідних колективах Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Професорсько-викладацький склад університету по праву слід вважати тим унікальним інтелектуальним ресурсом нафтогазового комплексу України, результати вмотивованого і ефективного використання якого в значній мірі впливають на стан і перспективи розвитку людського та інтелектуального капіталів галузі, а також досягнуті нею результати діяльності.

Важливість виконання досліджень з мотивації інтелектуальної праці саме в цьому колективі і за цим напрямком пояснюється двома важливими складовими, а саме:

— випускники самих різних техніко-технологічних і управлінсько-економічних спеціальностей університету сьогодні є основою професійного корпусу людських ресурсів галузі. В зв'язку з цим, вмотивованість і орієнтованість майбутнього інженерного та управлінського персоналу на вмиле використання власного інтелекту і вміння використовувати інтелект інших людей стає одним із вирішальних чинників підвищення вмотивованості персоналу організацій, підприємств і установ галузі на інтелектуальну, творчу, результативну і економічно ефективну роботу;

— професорсько-викладацьким і науковим складом університету виконуються значні обсяги науково-дослідних, дослідно-конструкторських і аналітично-рекомендаційних робіт для галузі, результати яких також стають важливою складовою їх економічно-ефективного використання.

Вищевказані причини є ілюстрацією того, що отримання позитивних результатів від впровадження рекомендацій з мотивації творчої праці професорсько-викладацького складу, науковців і студентів університету стане свідченням їх доцільності, достовірності і реальної впливовості на людські ресурси конкретного організаційного утворення.

Підкреслимо, що добрі традиції дослідження процесів мотивації творчих особистостей і організованих груп були започатковані в наукових підрозділах інституту і в студентських наукових гуртках давно [349; 350]. У вказаних роботах повідомлялось про те, що використання навіть традиційних рішень із стимулювання та мотивування наукових та інженерних працівників дало свого часу відчутні позитивні наслідки. Так, у таблиці 3.2 приведений приклад щодо майже стрибкоподібного зростання виробництва нової інтелектуальної продукції у вигляді авторських свідоцтв на винаходи тільки після системного застосування тодішнім керівництвом Науково-дослідного інституту нафтогазових технологій

навчання керівників творчих груп традиційним основам ефективною мотивації персоналу.

Таблиця 3.2

**Отримання інтелектуальної продукції (авторських свідоцтв на винаходи) НДІ нафтогазових технологій ІФІНГ
(джерело [331])**

Звітний рік	Кількість отриманих авторських свідоцтв на винаходи	Зауваги
1980	80	Традиційні методи управління
1981	85	
1982	93	
1983	90	
1984	97	
1985	131	
1986	181	Впровадження командних методів роботи, мотивації та стимулювання винахідницької діяльності
1987	190	
1988	201	
1989	209	
1990	196	

Наведений приклад дав всі підстави до проведення цільової експериментальної апробації запропонованих нами методів мотивації інтелектуальної праці працівників і студентів університету, як більш впливових і ефективних в порівнянні із традиційними.

Враховуючи те, що на сьогоднішній день в структурі університету, очолюваного членом-кореспондентом НАН України, лауреатом Державної премії в області науки і техніки, д. т. н., професором Крижанівським Є. І., інтелектуальні

результати створюються персоналом науково-дослідних підрозділів і членами наукових студентських гуртків, нами були проведені тестові дослідження виділених контрольних груп цих категорій людських ресурсів для отримання усереднених оцінок вмотивованості на досягнення успіху працівників функціональних підрозділів і студентів різних академічних груп. Ці дослідження були виконані з використанням відомої методики Т. Елерса [351, С. 626-629] і дали результати, які приведені в таблиці 3.3.

Таблиця 3.3

**Результати тестових оцінок рівня вмотивованості працівників, аспірантів, магістрів і студентів університету (контрольних груп)
(власне дослідження автора)**

Категорія досліджуваних респондентів	Кількість опитаних респондентів	Низька мотивація	Середня мотивація	Помірно висока	Занадто висока
		Бали: 1-10	Бали: 11-16	Бали: 17-20	Бали: >20
Працівники функціональних підрозділів університету	100	35%	25%	23%	17%
Аспіранти кафедр	20	20%	50%	20%	10%
Магістри	40	15%	50%	25%	10%
Студенти академічних груп	50	26%	34%	26%	14%

Отримані з допомогою цього тесту результати щодо вмотивованості окремих категорій персоналу університету в подальшому будуть використані в процесі порівняння вмотивованості до інтелектуальної праці з відповідними показниками персоналу експериментальних творчих груп, в процесі управління діяльністю

яких їх керівниками використовувались рекомендовані нами методи і підходи до специфічно орієнтованої мотивації.

Одночасно із оцінкою рівня вмотивованості нами були проведені дослідження притаманної цим же категоріям респондентів типу інтелектуальної активності. Опрацьовані результати цього тестового дослідження, виконаного з використанням відомої методики консалтингової компанії «TACK Training International» [287], приведені в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

**Результати тестового оцінювання рольових преференцій працівників, аспірантів, магістрів і студентів університету (контрольних груп)
(власне дослідження автора)**

Категорія досліджуваних респондентів	Кількість опитаних респонд.	Домінуюча характеристика				
		Гармонійний (керівник)	Систематик-раціоналіст	Ентузіаст-новатор	Спостерігач-аналітик	Практик-прагматик
Працівники функціональних підрозділів університету	100	12%	26%	18%	19%	27%
Аспіранти кафедр	20	5%	26%	15%	29%	25%
Магістри	40	12,5%	22,5%	20%	26,5%	24,5%
Студенти академічних груп	50	2%	20%	26%	28%	24%

Цілком очевидним висновком із розподілу домінуючих типів мислення досліджуваних категорій респондентів є той факт, що в працівників функціональних підрозділів домінуючими типами інтелектуальної активності виступають «систематик-раціоналіст» (26%) і «практик-прагматик» (27%), у аспірантів і магістрів домінанта «практик-прагматик» зменшується на користь

«спостерігач-аналітик», а у студентів провідними типами мислення є «ентузіаст-новатор» (26%) та «спостерігач-аналітик» (28%).

Слід звернути увагу на досить низький рівень осіб з гармонізованим типом складових мислення, тобто відсутніми яскраво вираженими домінантами, що, на нашу думку, є властивим тільки досвідченим керівникам.

В результаті виконаних контрольних тестів нами отримані усереднені показники рівня вмотивованості і типу інтелектуальної активності тих категорій людських ресурсів, які будуть піддані експериментальному впливу запропонованих нами методів мотивації.

Для отримання додаткової інформації про стан і потреби в мотиваційній поведінці керівників творчих груп нами була запланована і проведена порівняльна оцінка стану і потреб потенційних учасників експериментальних груп до принципів ефективного їх функціонування. Це було зроблено на підставі того, що в наукових підрозділах університету на сьогодні офіційно працює 16 наукових шкіл (інформацію про наукові школи дивись в додатку Б) під керівництвом докторів наук, професорів з достатньо значимим стажем наукової і педагогічної діяльності, певний інтерес становила можливість оцінки відношення рядових членів наукових шкіл того чи іншого наукового керівника до сформульованих нами в 2.4 принципів ефективного функціонування груп-команд, яких повинні дотримуватись їх керівники. З цією метою нами була використана відома методика А. Ф. Фідлера, призначена для оцінки психологічної атмосфери в колективі [351, С. 654-655] за методом семантичного диференціалу. До реінтерпретованого бланку методики А. Ф. Фідлера нами були включені основні принципи ефективного функціонування груп команд та їх семантичні диференціали.

Узагальнені показники оцінки відношення до запропонованих нами принципів (◆) і стану їх дотримання в працюючих наукових школах (■), виставлені в процесі анонімного опитування представників 10 наукових шкіл

університету, представлені нами у вигляді двох усереднених профайлів (див. табл. 3.5).

Таблиця 3.5

**Приклад заповнення бланку методики А. Ф. Фідлера
для оцінки психологічної єдності членів робочих груп
щодо принципів їх командної інтелектоорієнтованої діяльності
(власне дослідження автора)**

Зміст принципу									Семантичний диференціал
Автономність		◆			■				Підпорядкованість
Прозорість	◆			■					Утаємниченість
Орг. гнучкість		◆					■		Орг. незмінність
Інтелектуалізація	◆		■						Деінтелектуалізація
Інноватизація	◆	■							Традиційність
Диверсифікація			◆		■				Уніфікація
Децентралізація	◆						■		Централізація

Порівняльний аналіз позиціонування оцінок демонструє значну розбіжність між бажаннями і фактичним станом психологічної єдності респондентів щодо принципів роботи в своїх групах, особливо щодо пар «орг. гнучкість – орг. незмінність» і «децентралізація – централізація».

Звертає на себе увагу також добре розуміння респондентами переваг командної і добре вмотивованої роботи, бажані оцінки щодо яких сконцентровані головним чином на рівнях «1» і «2». Порівняння отриманих результатів з узагальненими показниками опитування персоналу нафтогазових організацій і підприємств, приведеними в 3.2, демонструє їх певну адекватність за негативними оцінками (підпорядкованість, централізація, уніфікація, жорстка структурізація)

за виключенням оцінок щодо «інтелектуалізації» та «інноватизації», що цілком пояснюється цільовим характером роботи цих груп.

Попередньо отримавши контрольні показники і характеристики вказаних категорій персоналу університету, а також усереднені характеристики відношення до принципів командно-групової діяльності персоналу наукових шкіл, які сформувались до проведення експерименту, для апробації запропонованої методики мотивації нами були обрані два нових наукових колективи. В цих колективах на засадах анонімності і конфіденційності нами були проведені дослідження персоналу на предмет виявлення рольових преференцій за типами інтелектуальної активності особистостей з метою розробки рекомендацій з удосконалення мотиваційного процесу на основі підготовки їх наукових керівників до освоєння і використання розробленої нами методики створення і управління діяльністю робочих груп-команд.

Проведене з цією метою дослідження типів інтелектуальної активності та рольових преференцій членів експериментальних груп дозволило виявити факти виконання деякими працівниками невластивих і небажаних для них завдань, функцій і доручень з адекватною втратою мотивації, а отже і продуктивності інтелектуальної праці.

Врахування керівником творчого колективу цієї інформації для наступного перерозподілу завдань і функцій дало позитивні зміни в рівнях мотивації персоналу, зафіксовані з використанням Т. Елерса, результати яких представлені вашій увазі нижче. Очевидним є факт, що навіть простий перерозподіл керівником групи обов'язків і доручень серед її членів, в процесі якого ним враховується інтелектуальна спрямованість останніх, приводить до відчутних позитивних змін в їх вмотивованості, оскільки дані, які представлені нижче, є підтвердженням теоретичної позиції щодо названих нами «точок біфуркації». Таким чином видно, що саме зміна керівником функціональних завдань і доручення інших ділянок відповідальності на користь особистісних преференцій того чи іншого члена творчої групи створює умови виникнення і дії точки

позитивної мотиваційної біфуркації особистості з високим потенціалом наступного формування точки інтелектуальної біфуркації (необхідності нарощування інтелектуальних складових) (див. табл. 3.6).

Таблиця 3.6

**Зміни рівня мотивації членів експериментальних творчих груп,
обумовлені перерозподілом ролевих функцій
(власне дослідження автора)**

Експериментальна група	Домінуючий тип мислення					Рівень мотивації		
	Систематик-раціоналіст	Ентузіаст-новагор	Спостерігач-аналітик	Практик-прагматик	Гармонійний (керівник)	Низький	Середній	Високий
1 – ДО	30%	0%	10%	40%	0%	40%	40%	20%
1 – ПІСЛЯ						20%	30%	50%
2 – ДО	25%	5%	10%	30%	10%	50%	30%	20%
2 – ПІСЛЯ						20%	30%	50%

Звертає на себе увагу також той факт, що в порівнянні з кількістю членів контрольних груп працівників університету з сумарним рівнем середньої і високої вмотивованості (65%-75%) відсоток кількості членів експериментальних творчих груп за аналогічними показниками підвищився до 80%, а низької – зменшився до 20%.

На жаль, ідентифікувати і оцінити залежність змін в рівнях мотивації членів творчих груп від змін в стилях управління, які практично використовуються і реалізуються їх керівниками, не вдалось в зв'язку з відсутністю достатніх гарантій чистоти експерименту у визначенні саме цієї характеристики керівника.

Однак, розроблені на підставі вищенаведених результатів експериментальних оцінок рекомендації керівникам творчих груп з порядку створення і управління

роботою наукових колективів (в т. ч. з перерозподілу ролевих функцій серед персоналу у відповідності з виявленими особистими перевагами), були прийняті керівництвом наукових підрозділів університету і розповсюджені серед керівників наукових шкіл, лабораторій, кафедр і окремих госпдоговірних науково-дослідних тематик в якості керівного документу – «Стандарту організації України» (див. додаток І).

Можливий вплив використання запропонованих нами рекомендацій на продуктивність і результативність інтелектуальної праці персоналу університету у вигляді завершених науково-дослідних і навчально-методичних робіт можна виділити в результаті аналізу основних показників цієї діяльності, приведених в таблиці 3.7.

Таблиця 3.7

**Показники генерування інтелектуальної продукції
науковими підрозділами Івано-Франківського національного технічного
університету нафти і газу
(власне опрацювання автора)**

Показник	Р о к и						Примітка
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	
Чисельність працівників інтелектуальної праці	692	638	689	679	684	699	>
З них: докт. наук,	47	54	55	50	56	64	>
канд. наук	270	277	282	294	304	327	>
Обсяг фінансування із загального фонду, тис. грн.	399,8	618,1	931,1	1131,9	1151,8	1288,0	>
Кількість захищених докторських дисертацій	4	5	3	3	5	1	≈

продовження таблиці 3.7

Кількість захищених кандидатських дисертацій	17	15	19	19	21	53	>>
Кількість отриманих охоронних документів	1	26	27	32	52	40	>
Опубліковано монографій	13	16	9	8	15	11	≈
Опубліковано статей в наукових виданнях	656	622	827	867	983	988	>
Опубліковано статей за участю студентів	3	4	32	55	124	80	≈
Опубліковано підручників і навчальних посібників	50	65	56	71	48	109	>>
Кількість експонатів на виставках	15	20	35	38	39	28	≈

Аналіз приведених в таблиці 3.7 показників дає цілком очевидний факт, що починаючи з 2006 року – часу початку використання рекомендацій зі створення і управління творчими групами-командами, більшість показників, що характеризують продуктивність інтелектуальної праці професорсько-викладацького, наукового персоналу університету, а також частково студентської молоді характеризується постійним зростанням. В порівнянні з 2006 роком зростання показників за результатами 2009 року склало 53,7% за обсягами фінансування НД і ДКР, 28,6% за кількістю захищених кандидатських дисертацій, 100% за отриманими охоронними документами на об'єкти інтелектуальної власності (винаходи, патенти, корисні моделі тощо), 36,7% за кількістю опублікованих наукових статей (в т. ч. за участю студентів на 96,8%), на 48,7% за кількістю експонатів на виставках різного рангу.

Приведені цифри свідчать в користь того, що отримання таких позитивних результатів і тенденцій їх подальших змін поряд з іншими управлінськими впливами можна і слід віднести на користь застосованих в практиці управління творчими робочими групами технологій створення команд і застосування їх керівниками методів створення умов для виникнення точок позитивної інтелектуальної і мотиваційної біфуркації.

Це означає, що масштабне впровадження і ефективне використання в практиці управління творчими науковими колективами в різних підрозділах університету (див. додаток 3 та I) розроблених в процесі виконання цієї дисертаційної роботи рекомендацій щодо мотивації інтелектуальної праці професорсько-викладацького складу і співробітників привело до відчутного покращання як кількісних, так і якісних результатів їх діяльності [352; 353], що свідчить про підтвердження зроблених нами основних гіпотетичних припущень дисертаційної роботи щодо необхідності і можливості мотивації інтелектуальної праці персоналу організацій шляхом створення умов для виникнення і дії точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації як відгуку на застосування інтелектомотивуючих впливів керівника на членів робочих груп.

3.3.2. Результати впровадження рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці в підрозділах Науково-дослідного і проектного інституту ВАТ «Укрнафта», НГВУ «Долинанафтогаз», ПАТ «Івано-Франківськгаз»

Науково-дослідний і проектний інститут (НДП) ВАТ «Укрнафта» (до 2005 року Центральна науково-дослідна лабораторія), є самостійною структурною одиницею – одним з провідних наукових закладів вітчизняної нафтогазовидобувної галузі, відомим далеко за межами України. Сфера діяльності НДП охоплює широкий спектр напрямків від пошуку і розвідки нафтових,

газових і газоконденсатних родовищ до проектування будівництва свердловин та облаштування родовищ, розробки нових технологій буріння, кріплення свердловин, видобутку вуглеводнів до здійснення авторського нагляду за їх впровадженням у виробництво та ін.

Науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи проводяться згідно Тематичного плану НДДКР та науково-технологічних послуг у галузі видобутку нафти і газу, підготовки і переробки нафти і газу, розробки родовищ, буріння свердловин, механізації і автоматизації процесів нафтовидобутку, охорони довкілля, економічних досліджень та ін. за замовленнями центрального апарату ВАТ «Укрнафта» та його виробничими структурними підрозділами і одиницями.

Аналіз багаторічної діяльності колективу НДПІ демонструє, що до широкого спектру замовлень і сфер активного наукового пошуку з випуском конкурентоздатної продукції, інженерних рішень та рекомендацій на основі інтелектуальної продукції, яка здатна науково, технічно і методично забезпечити функціонування нафтової промисловості України, слід віднести:

- ідентифікацію перспективних напрямків пошуків та розвідки нафтових, газових і газоконденсатних родовищ, а також розробку проектної документації на пошуково-розвідувальні роботи;

- підрахунки запасів нафти, газу і газового конденсату, обґрунтування очікуваних коефіцієнтів нафто-газо-конденсатовилучення з покладів;

- вдосконалення методик і виконання геохімічних досліджень для прогнозування та оцінки перспектив локальних геологічних структур на предмет нафтогазоносності;

- розробку нових та удосконалення відомих технологій буріння та кріплення свердловин;

- розробку проектних документів на освоєння та ефективну експлуатацію родовищ або окремих покладів;

- забезпечення кваліфікованого авторського нагляду за впровадженням у виробництво технологічних розробок і документів;

- визначення коефіцієнтів нафто-газо-конденсато вилучення різними методами;
- розробка заходів та складання проектних документів з охорони надр і довкілля;
- розробка та модернізація техніки та технологічних процесів з метою збільшення нафтовидобутку;
- розробка і удосконалення рецептур композицій хімічних реагентів та технологічних процесів для обробки привибійних зон свердловин в нафтоносних пластах з метою інтенсифікації процесів видобутку нафти;
- розробка рецептур композицій хімреагентів і технологій їх впровадження в процеси підготовки нафти;
- комплексні дослідження свердловин і вивчення пластових флюїдів;
- техніко-економічні обґрунтування створення спільних підприємств у нафтовій та газовій промисловості України;
- технолого-економічні оцінки інноваційно-інвестиційних проектів, економічно-фінансові аналізи роботи структурних одиниць ВАТ «Укрнафта»;
- патентно-ліцензійне та інформаційне обслуговування фахівців НДПІ, центрального апарату ВАТ «Укрнафта» і його структурних виробничих одиниць;
- конструкторське забезпечення, впровадження і супровід розробок та виробів НДПІ за замовленнями ВАТ «Укрнафта»;
- профілактичне обслуговування і ремонт конструкцій, приладів, механізмів і технологій НДПІ для нафтової промисловості.

Протягом всієї історії свого існування колектив НДПІ забезпечує активну науково-технічну підтримку нафтогазового комплексу, про що свідчать такі здобутки його працівників, як захист 40 дисертацій на здобуття наукового ступеня кандидата технічних наук, отримано понад 300 авторських свідоцтв на винаходи, 94 патенти. На сьогоднішній день в Україні діє понад 25 патентів ВАТ «Укрнафта», співавторами яких є працівники НДПІ. На об'єктах ВАТ «Укрнафта» щорічно впроваджуються винаходи і розробки НДПІ зі значними

виробничими ефектами у вигляді додатково видобутих тон нафти і кубічних метрів газу та відповідними економічними ефектами [354; 355]. В даний час колектив НДПІ нараховує 225 працівників, які працюють в 3-х лабораторіях, 3-х секторах і 18-ти творчих групах, очолюється відомим в галузі вченим-дослідником, Заслуженим винахідником України, к. т. н., членом-кореспондентом Української нафтогазової академії П. В. Тарабариним.

Не дивлячись на труднощі транзитної економіки, кризових явищ в світовій і вітчизняній економіці, колектив НДПІ продовжує працювати ефективно, перебуває в постійному пошуку нових можливостей генерувати нові технології і технічні рішення, використовуючи для цього, в першу чергу, інтелектуально-ресурсний потенціал власних працівників. Так як за роки кризи певні показники інтелектуальної активності (див. табл. 3.8) знизились, одним із незаперечних додаткових ресурсів є нематеріальна мотивація інтелектуальної праці.

Таблиця 3.8

**Показники генерування інтелектуальної продукції
науковими підрозділами Науково-дослідного і проектного інституту
ВАТ «Укрнафта» (м. Івано-Франківськ)
(власне дослідження автора за статистичною інформацією організації)**

Показник	Р о к и					Примітка
	2005	2006	2007	2008	2009	
Чисельність працівників інтелектуальної праці	350	380	410	450	467	>
З них: докт. н., канд. н.	—	—	—	—	—	
	10	10	10	12	13	>
Загальна кількість НДДКР	250	410	353	410	526	>
Кількість впроваджених НДДКР	70	72	78	79	80	>
Кількість отриманих охоронних документів (патентів на винаходи)	2	23	16	10	8	<
Кількість публікацій	8	6	26	13	10	<

Цілком очевидне падіння темпів приросту кількісних показників інтелектуальної продукції, генерованої працівниками НДП, примусило керівництво інституту звернутись до пошуку управлінських технологій мотивації інтелектуальної праці. У 2008 році в кількох підрозділах НДП, а саме у відділах «Техніко-економічних досліджень», «Технології буріння та кріплення свердловин» та «Технології і техніки видобутку нафти і газу» в порядку апробації були застосовані методичні рекомендації автора щодо мотивації інтелектуальної праці персоналу підрозділів через створення творчих груп-команд і утворення їх керівниками відповідних умов для виникнення і дії на їх членів точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації. Негайних результатів протягом року ще не отримано, але позитивні зрушення в окремих показниках саме цих груп зафіксовано. На долю цих підрозділів припадає понад 50% збільшення кількості НД і ДКР при певному зменшенні числа залучених до їх виконання працівників, а також збільшення кількості захистів кандидатських дисертацій, що свідчить про певний рівень інтенсифікації інтелектуальної праці.

НГВУ «Долинанафтогаз» є одним з нафтогазовидобувних управлінь в системі ВАТ «Укрнафта» з півстолітнім періодом діяльності в галузі видобутку вуглеводнів. Управління розробляє родовища на території Івано-Франківської області і за обсягом видобутку управління впевнено займає провідне місце серед інших нафтопромислових районів, а також завжди характеризується високим рівнем роботи щодо впровадження новітніх досягнень науково-технічного прогресу, передового зарубіжного досвіду. Так, у період з 2000 по 2009 роки більш як десятком працівників було отримано патенти України.

Позитивні зміни в результатах майбутніх періодів НГВУ «Долинанафтогаз» очікуються, на думку керівників підрозділів, в кількості отриманих охоронних документів на винаходи, раціоналізаторські пропозиції і промислові зразки, в кількості наукових публікації і монографій, тобто – інтелектуальній продукції колективів з отриманням відповідних соціально-економічних ефектів [356],

фінансові та інтелектуальні результати від яких представлені в таблицях 3.9 і 3.10 відповідно.

Таблиця 3.9

**Економічні результати впровадження продуктів інтелектуальної праці
працівників НГВУ «Долинанафтогаз»
([357, С. 146], а також власне дослідження автора)**

Рік використання	Прибуток, тис грн.	Додатковий видобуток нафти, тис. тон	Додатковий видобуток газу, тис.м ³
2003	3201,60	12,00	3177,80
2004	5561,10	12,40	3476,00
2005	12717,20	20,20	4891,40
2006	16661,10	26,50	6513,70
2007	11232,30	25,20	7257,00
Всього	918542,30	90327,30	25318,90

Інтелектуальна діяльність працівників НГВУ «Долинанафтогаз» у вигляді їх групової активності представлена інтелектуальними продуктами в якості групового процесу інтелектуальної діяльності працівників НГКУ. Таким чином, інтелектуальна діяльність працівників НГВУ «Долинанафтогаз» є результатом запропонованої нами системи «соціальної магії», яка, на зразок енергетичної пружини, діє потужною і усвідомленою потребою членів групи-команди в творчості та самоактуалізації, адже одна з основних гіпотез самоактуалізації має на увазі те, що людина є суспільною істотою, оскільки ніхто не є здатним замінити своєю персоною суспільство. Брак спілкування з іншими людьми виключає можливість особистісного розвитку. Звідси, оскільки наука, так чи інакше, виступає спільною інтелектуальною діяльністю (див. табл. 3.10),

соціальне управління в контексті створення груп-команд, спираючись на знання специфіки функціонування регуляторів командної взаємодії, здатне створити умови для самоактуалізації індивіда.

Таблиця 3.10

**Винаходи та корисні моделі працівників НГВУ «Долинанафтогаз»
(власне дослідження автора за даними організації)**

№ п/п.	Дата подання заявки	Номер заявки	Номер патенту /корисної моделі	Автори	Назва патенту / корисної моделі
1.	16.10.2006	200610942	21556	Ростокович О. Б., Копадзе С. А., Дирів І. П., Ровенчак В. А., Качур В. Р., Костур Б. М., Касаткін С. В.	Газовий сепаратор
2.	28.06.2006	200607123	19472	Акульшин О. О., Гаджун П. В., Петриняк В.А., Пилипець А. І., Немировська Л. В., Дирів І. П., Ровенчак В. А.	Спосіб термокислотної обробки продуктивного пласта
3.	28.03.2006	200603389	17260	Костур Б. М., Ровенчак В. А., Михайлович Т. В., Зрайко А. І., Якимів О. М., Євчук Л. В.	Засувка

продовження таблиці 3.10

4.	11.09.2003	2003098409	67393	Акульшин О. О., Гнип М. П., Петриняк В. А., Пилипець І. А., Немировська Л. В., Патра В. Д., Ровенчак В. А.	Спосіб гідрофобізуючо ї обробки неоднорідних за проникністю пластів
----	------------	------------	-------	--	--

Особливість сучасної дискусії по цій проблемі є у спробі дати наукову інтерпретацію специфіки тімблдингу з визначенням як його «постійних», так і «змінних» складових, а специфічні підходи до її вивчення містяться в цілій низці наук. Між тим, її цілісне дослідження потребує формування саме управлінського підходу (в нашому випадку – комплексу мотиваційних впливів керівника) в якості міждисциплінарного, здатного синтезувати психологічні і економічні знання в командно-культурологічні, що підтверджує спосіб самоактуалізації індивіда в якості «служіння» на користь групи, або організації в цілому, яка здатна забезпечити його просування в напрямку реалізації ієрархії його інтимних потреб.

ВАТ «Івано-Франківськгаз» - найстаріше підприємство України з газопостачання та газифікації, яке було засноване ще 10 червня 1873 року (див. додаток Е). В структурі ПАТ «Івано-Франківськгаз» функціонує 13 районних управлінь з експлуатації газового господарства (УЕГГ) та 4 спеціалізованих структурних одиниці. В них працює понад 3,8 тисяч фахівців, якими обслуговується мережа з 12,8 тис. км газопроводів та 1000 газорегулюючих пунктів, забезпечуючи при цьому природним газом понад 1,0 млн. мешканців Івано-Франківської області, 200 промислових підприємств, 900 бюджетних та 6500 комунально-побутових організацій [358-360].

Очевидно, що місія діяльності підприємства «...забезпечення споживачів «блакитним паливом» найефективнішим та найбезпечнішим шляхом» [340],

вимагає від його керівництва належного управління виконанням робіт з експлуатації, проектування, будівництва, ремонту і заміни газових мереж, їх постійного технічного оновлення та модернізації, що є неможливим без розробки і використання комплексу заходів з мотивації персоналу, включаючи і мотивацію інтелектуальної праці.

Слід вказати, що керівництво ПАТ «Івано-Франківськгаз» одним із стратегічних пріоритетів своєї діяльності вважає мотивацію персоналу загалом та його інтелектуальної праці зокрема. Впровадження в практику управління діяльністю підприємства інтелектуалізованих процедур формування і реалізації управлінських рішень [361; 362], а також прийняття керівництвом рішення щодо використання рекомендацій автора даного дослідження відносно створення тимчасових творчих груп в підрозділах товариства обумовило досить динамічне покращання показників наукової, винахідницької та інноваційної діяльності управлінського та інженерно-технічного персоналу.

Підтвердженням цього слід вважати результати інтелектуальної праці персоналу товариства в сфері технічного і технологічного забезпечення його діяльності, які за останні роки стали незаперечно вагомими і переконливими. Працівниками ПАТ «Івано-Франківськгаз» за безпосередньої участі керівного складу в процесі створення і роботи тимчасових творчих груп (на основі запропонованої в 2.4 методики діагностування інтелектуально-рольової здатності їх членів) розроблено комплекс високоефективних технічних засобів обліку природного газу. Серед них: єдина в Україні калібрувальна установка для випробування засобів вимірювань об'ємної витрати та об'єму газу з використанням реального середовища - природного газу, комплекс установок з реалізації методики $PVTt$ (тиск, мірна ємність, температура) в процесах повірки побутових лічильників газу, пересувний комплекс для вимірювання малих витрат газу «ІФГАЗ - Витрата», комплекс для експрес-контролю витрат природного газу з усереднюючими напірними трубками «ІФГАЗ-ОНТ» [363-365], мобільний

комплекс для експрес-контролю технічної перевірки стаціонарного вузла обліку газу [366], програмне забезпечення процесів обліку природного газу [367] тощо.

Реалізація створеного у Товаристві такого інтелектуального продукту, як «Програма оснащення житлового фонду Івано-Франківської області лічильниками газу», що була розроблена вперше в Україні, ухвалена Івано-Франківською облдержадміністрацією та затверджена Головою Правління НАК «Нафтогаз України» [368], забезпечила встановлення 303,9 тис. побутових лічильників газу, замінено 42 494 роторних та проведення повірки понад 90 000 побутових лічильників газу. При цьому, оснащеність абонентів засобами обліку газу досягла 83,3% від загальної кількості газифікованих об'єктів і стала одним із найкращих показників в Україні.

Слід наголосити, що такі результати досягнуті, в першу чергу, завдячуючи тому, що керівний склад і провідні фахівці товариства гуртувались у тимчасові творчі колективи, для формування і мотивації ефективної інтелектуальної праці яких використовувались рекомендації, сформовані за результатами даного дослідження. Саме процедура формування внутрішніх творчих груп, а також залучення до їх роботи фахівців сторонніх організацій (для прикладу, ДП «Івано-Франківськстандартметрологія», Івано-Франківського національного університету нафти і газу та ін.) інтелектуальний потенціал їх членів був сконцентрований на проблемних питаннях функціонування підприємства, які були успішно вирішені. В результаті цими творчими колективами-групами були розроблені та впроваджені комплекс організаційно-технічних заходів із зменшення понаднормативних втрат природного газу та його економного використання для власних потреб, які були захищені як інтелектуальні продукти Департаментом інтелектуальної власності [366; 367], опубліковані у десятках фахових наукових видань [369-371].

Свідченням про активну інтелектуальну працю персоналу, спричинену відповідним мотиваційним впливом керівництва, стали 2 кандидатські дисертації, які були підготовлені і захищені протягом 2009-2011 років першим заступником

голови Правління ПАТ Г. Ф. Боднар [372] та головою Правління ПАТ В. Р. Купчаком [373].

Результати інтелектуальної активності управлінського та інженерно-технічного персоналу, є вагомими практичним підтвердженням основних теоретичних припущень, сформульованих автором в розділі 2.

3.3.3. Результати впровадження рекомендацій з мотивації інтелектуальної активності в діяльність Івано-Франківської обласної організації Товариства винахідників і раціоналізаторів України

Прикладом незалежної, неупередженої та об'єктивної оцінки дієвості і потенціалу використання розроблених в роботі рекомендацій щодо умов створення точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації слід вважати діяльність Івано-Франківської обласної організації Товариства винахідників і раціоналізаторів України (ТВРУ) (див. додаток Ж), яку Голова ради цієї організації, Заслужений раціоналізатор України А. Бендаловський в [374, С. 6] назвав «... ефективною формою впливу громадських організацій на розвиток винахідництва і раціоналізації ...», а народний депутат України, Заслужений працівник промисловості України Круць М. Ф. в [375, С. 7] – «... ефективним важелем подальшого збагачення громадських форм впливу на розвиток винахідницької і науково-технічної творчості, примноження інтелектуальної скарбниці країни...».

Обласна організація ТВР України, завдячуючи креативній і громадянській позиції її керівника, Заслуженого раціоналізатора України Б. М. Середюка, взяла на себе важке зобов'язання не втратити традицій і здобутків більш як 50-річної історії її динамічного і результативного розвитку. Інтегровані з цією метою інтелектуальні, фінансові і матеріальні ресурси обласних організацій ТВР і Спілки

наукових і інженерних об'єднань України (СНІО) через створення єдиної Обласної ради і Президії ради дозволили сконцентрувати зусилля і кошти на таких основних напрямках як створення, використання і захист інтелектуальної продукції і власності, популяризації досвіду і надбань творчих особистостей, форм змагальності в творчості, виховання винахідницького резерву.

Реалізація громадських форм впливу на мотивацію створення персоналом підприємств, установ і організацій на території області інтелектуальної продукції, набуття прав на неї та їх захисту здійснюється з використанням найрізноманітніших і навіть унікальних методів і прийомів.

На додачу до таких традиційних інтелектомотивуючих заходів, як проведення щорічних конференцій, оглядів-конкурсів, виставок, ярмарок і аукціонів з нагородами для кращих представників сфери інтелектуальної праці, керівництво обласної організації ТВР України запропонувало створити таке унікальне і за формою, і за змістом об'єднання, як Інтелектуальний клуб творчих особистостей «Галицькі кмітливці», мотиваційний вплив якого на інтелектуальну активність науковців, винахідників і раціоналізаторів в області заперечити неможливо.

Підготовлені Б. М. Середюком і видані спільними силами ТВР і СНІО книги «Етюди про галицьких кмітливців» (2005 р.) та «Етюди про галицьких кмітливців і витоки творчості» (2008 р.), стали зразками мотиваційного впливу на науково-технічну творчу громадськість області, які перший заступник Голови Державного департаменту інтелектуальної власності В. О. Жаров назвав «першою ластівкою на ниві науково-просвітницької діяльності громадських організацій в сфері інтелектуальної власності», наголосивши, при цьому, що «... національна інтелектуальна скарбниця надзвичайно збагатиться, якщо цю естафету (формування національного банку даних про винахідників країни, зауваження моє. — Д. Т.) підхоплять усі регіони України» [374, С. 4].

Саме такі неординарні, нестереотипні, інноваційні за змістом підходи, на думку першого віце-президента і головного ученого секретаря НАН України,

академіка, Президента СНІО України А. П. Шпака, дали можливість «... згуртувати творчих особистостей і сконцентрувати їх невичерпний інтелектуальний потенціал для досягнення найвагоміших здобутків ...» [375, С. 3]. В цій оцінці А. П. Шпака присутні ключові положення та наукової новизни нашого дослідження, а саме: «згуртування творчих особистостей», створення творчих груп-команд, а також «сконцентрування інтелектуального потенціалу» – мотивація інтелектуальної праці, Цим самим ми отримуємо підтвердження гіпотетичних вихідних посилок даної роботи про необхідність і доцільність створення керівниками умов для формування, виникнення і позитивної дії точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації для учасників інтелектуального процесу в рамках будь-яких об'єднань творчих особистостей.

Використання особисто Б. М. Середюком, членами єдиної Обласної ради і Президії ради, керівниками підприємств, установ і організацій – колективних членів ТВР, а також провідними винахідниками і раціоналізаторами області, запропонованих на цій основі підходів до управління інтелектуальною працею дало можливість поступового і неухильного відновлення творчої активності в області. Свідченням цього можуть служити приведені в таблиці 3.11. статистичні дані щодо показників винахідницької і раціоналізаторської діяльності населення Івано-Франківщини в результаті участі в цих процесах громадськості за період 2000-2009 років. Цілком очевидні позитивні тенденції відновлення процесів генерування інтелектуальної активності населенням області та її результатів, які спостерігаються в таблиці 3.11, дозволили Івано-Франківщині, згідно даних Національного Інституту Стратегічних Досліджень [376], за результатами 2007 року увійти в перелік регіонів-лідерів з інноваційно-активними промисловими підприємствами (30 % проти 12,9 у 2006 році), зайнявши відразу після м. Києва друге місце (33,4%). Враховуючи ж ту обставину, що із 84 представлених в збірці «Етюди про галицьких кмітливців» [374] та із 74 представлених в книзі «Етюди про галицьких кмітливців і витоки творчості» [374; 375] винахідників і раціоналізаторів відповідно 39 (46,4%) і 39 (52,7%) є представниками

підприємств, установ і організацій нафтогазовидобувної сфери науково-технічної творчості, необхідно констатувати домінуючу позицію і вклад в інтелектуальну продукцію області працівників інтелектуальної праці її нафтогазової галузі.

Таблиця 3.11

**Показники винахідницької і раціоналізаторської діяльності
населення Івано-Франківщини
(власне опрацювання автора за джерелами [374-377])**

Роки	Число членів ТВРУ	Число винахідників і раціоналізаторів	Кількість використаних:				Економічний ефект, млн. грн.
			винаходів	корисних моделей	промислових зразків	рац. пропозицій	
2000	16 048	816	42	2	28	569	5,1
2001	14 795	864	58	—	15	521	8,7
2002	15 505	898	93	2	23	528	8,7
2003	14 630	1 189	110	9	50	489	10,28
2004	14 476	1 070	118	6	24	476	11,25
2005	13 931	938	54	31	19	456	29,0
2006	13 369	1 157	35	33	16	394	17,0
2007	14 289	1 041	55	207	29	363	20,0
2008	17 301	1038	52	297	55	339	20,0
2009	17 303	836	59	369	52	217	21,0

Цілком очевидно, що покращання процесів і процедур мотивації інтелектуальної активності працівників підприємств і організацій однієї із стратегічних господарських складових регіону стане, без сумніву, вагомим вкладом в формування елементів і пріоритетів економіки знань на мікро- та мезоекономічному рівні в регіоні. Виходячи з цього, результати і рекомендації

даного дисертаційного дослідження були враховані при розробці, обговоренні і затвердженні такого важливого документу як «Програма розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності області до 2015 року», затвердженого Рішенням обласної ради від 05.06.2009 року № 803-30/2009 [378]. В цьому документі, який є невід'ємною складовою «Стратегії економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року», затвердженої рішенням обласної ради від 20.02.2007 року №214-9/2007 [379], розвиток і ефективне використання людських ресурсів є основою залучення інтелектуального потенціалу всіх верств населення області до вирішення проблем інноваційного і науково обґрунтованого розвитку територіальної громади шляхом «... посилення ролі і впливу громадських і наукових організацій в активізації інноваційної діяльності» [380, С. 5].

Таким чином, запропонована в роботі [80, С. 32] теза про те, що в основі притаманної людським ресурсам соціально-економічних систем властивості соціальної мобільності (з її професійною, економічною та політичною складовими) лежить інтелектуальна мобільність особи як наслідок її інтелектуальної активності, говорить на користь того, що інтелектуальна активність і мобільність працівників підприємств, установ і організацій нафтогазової галузі повинна стати основним об'єктом адекватного вимогам економіки знань планування, організування, мотивування, стимулювання, моніторингу і контролю з боку органів управління і керівників.

При цьому, цільовою функцією такого управління слід вважати забезпечення формування та ефективного використання елементарними носіями всіх видів інтелекту, які, формуючи в результаті активної мотиваційної політики щодо інтелектуальної праці відповідний людський та інтелектуальний капітали кожного окремого підприємства чи організації, приведуть до формування в Україні інтелектуальної економіки.

Звідси цілком обґрунтованою і доцільною слід вважати узагальнену рекомендацію щодо масштабного запровадження і ефективного використання

керівниками підприємств, установ і організацій нафтогазової галузі України інтелектомотивуючих методів управління процесами і процедурами створення з працівників інтелектуальної праці творчих робочих груп, формування умов для виникнення і дії точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації у кожного її члена з метою збільшення їх інтелектуально-ресурсного потенціалу та успішної його трансформації в інтелектуальну продукцію, власність, капітал, фінансово-економічні і соціально-моральні результати.

Висновки до розділу 3

Таким чином, шляхом аналізу доступної інформації і документів про стан використання в процесах і процедурах управління діяльністю НАК «Нафтогаз України» та її окремими підприємствами, установами і організаціями мотиваційних технологій, проведення анкетного опитування персоналу ряду вибраних підприємств і організацій, вивчення думки експертів та проведення цільовим чином запрограмованого експериментального випробування запропонованих методів мотивації інтелектуальної праці людських ресурсів цих підприємств було встановлено, що:

1. Можливості і потенціал такої обов'язкової функції управління персоналом як мотивація і, особливо, мотивація інтелектуальної праці використовуються в даний час їх керівниками далеко неповністю і неефективно.

2. Результати анкетування персоналу вибраних організаційних утворень дають можливість стверджувати, що персонал підприємств, установ і організацій галузі є молодим, високоосвіченим, здоровим, має правильні моральні і духовні орієнтири, життєві цінності, володіє внутрішньою мотивацією до інтелектуального розвитку і кар'єрного зростання, відданий галузі і готовий до продуктивної праці з використанням інтелекту, знань та креативно-інноваційних якостей.

3. Одночасно з цим зафіксовано, що на момент досліджень керівниками галузевих організацій використовується менше 50% знань, інтелекту, творчих здібностей та ініціативи персоналу, незадовільний стан мотивації, некомпетентність та ігнорування керівниками думки підлеглих, використання ними демотивуючих методів управління.

4. Експериментальне впровадження запропонованих методів мотивації інтелектуальної праці працівників шляхом створення творчих груп-команд в наукових, інженерних та студентських колективах продемонструвало прямий вплив їх застосування на позитивну зміну кількісних і якісних показників в результатах інтелектуальної праці, отриманих членами експериментальних груп в порівнянні з показниками і характеристиками членів контрольних груп.

5. Аналіз, тестове вимірювання і оцінка результатів мотиваційного впливу на персонал розробленого методу створення умов для виникнення точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації на основі графічних моделей інтелектуально-ресурсного потенціалу окремої особи та мотиваційного простору групи, продемонстрував, що позитивні зміни в рівні інтелекту і мотивації персоналу експериментальних творчих груп відбуваються в середньому на 20-30%, а в порівнянні з контрольними – на 15-35%.

ВИСНОВКИ

В результаті виконаних у дисертаційній роботі досліджень і аналізу відомих зарубіжних і вітчизняних теорій, методів і методик мотивації інтелектуальної праці персоналу організаційних утворень, а також прикладів ефективного використання мотиваційних технологій світовими і вітчизняною школами менеджменту і особливостей мотивації людей нового покоління, яке сформувалося в ситуації, коли на перші місця в економічно значимих для суспільства цінностях виходять інтелект, інформація і знання, які формують свої особливі вимоги як до керівників, так і виконавчого персоналу, нами сформульовані наступні висновки:

1. У світовому досвіді ще досить мало прикладів, технологій і методик управління мотивацією інтелектуальної праці людських ресурсів, а особливості мотивації робочої поведінки в умовах економіки знань хоча і досліджувались багатьма науковцями, однак, вони, при всіх позитивних результатах, не можуть бути використані в Україні в зв'язку з тим, що розвинуту еволюційним шляхом ринкову економіку не можна прирівнювати до ситуації, коли економіка знань формується в країні з рудиментами індустріальних і автократичних традицій.

2. Системна мотивація інтелектуальної праці в умовах становлення і розвитку економіки знань в країні з живучими традиціями патерналізму, автократизму і правового нігілізму є соціальною проблемою, вирішення якої в рамках кожного окремого підприємства є критично важливою проблемою його виживання, а тому завдання для пошуку та формування інноваційних управлінських технологій мотивації персоналу українських підприємств, які б об'єднували переваги і ліквідовували недоліки традиційних технологій, є, без сумніву, актуальною, важливою, науково виправданою проблемою, вирішення якої дозволить інтенсифікувати процеси інноваційного розвитку підприємств, галузей і всієї національної економіки.

3. Запропоновано графоаналітичну модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особи та встановлено визначальний вплив точок біфуркації інтелекту і мотивів поведінки особи в процесі управління мотивацією інтелектуальної праці та отримано модель мотиваційного простору підприємства як об'єкта управління процесами мотивації інтелектуальної праці персоналу, що дозволяє в процесі спільної роботи членів групи враховувати індивідуальні особливості кожної особистості. На основі цього удосконалено принципову схему системної мотивації персоналу підприємства з врахуванням частки інтелектуальної праці і отриманого інтелектуального продукту кожного працівника, які стають джерелом самомотивації з ефектом позитивного зворотного зв'язку.

4. Запропоновано схему структуризації організаційного утворення у вигляді мережі взаємодіючих постійних, тимчасових, неформальних груп-команд, які дозволяють трансформувати всю організаційну структуру в об'єкт мотивації інтелектуальної праці з отриманням ефекту «диверсифікації та децентралізації влади», «інтелектуалізації персоналу» зі створенням умов поетапної трансформації підприємства в «підприємство, що навчається» та «інтелектуальне підприємство». З цією метою удосконалено і доповнено алгоритм створення групи-команди її керівником-лідером, в якому запропоновано ряд таких новацій як тестовий підбір потенційних членів групи за характеристиками їх інтелектуальної спрямованості, завдання керівника з цільової зміни балансу процесів мотивації-демотивації персоналу групи, обов'язкові тренінги з інтелектокористування та евристичних методів вирішення проблем.

5. Ідентифіковано проблемні питання традиційної мотивації персоналу підприємств нафтогазопромислового комплексу України як основною складовою продуктивних сил галузі в умовах економіки знань з виділенням в особливу категорію проблем мотивації інтелектуальної праці.

6. Розроблено практичні рекомендації з запровадження методів інтелектоорієнтованої мотивації персоналу підприємств, установ та організацій галузі, які були запропоновані для впровадження і практичної апробації в рамках,

вибраних для експериментальних досліджень. Отримані з допомогою тестових досліджень дані оцінки результатів мотиваційних заходів керівників творчих груп-команд наукових колективів і підрозділів ПАТ «Івано-Франківськгаз», НГВУ «Долинанафтогаз», НДПІ ВАТ «Укрнафта», Науково-дослідного інституту нафтогазової енергетики і екології Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу, а також Івано-Франківської обласної організації ВТВР, з одночасним порівнянням фактологічних даних про інтелектуальну продукцію, генеровану їх належно вмотивованим персоналом, демонструють прямий зв'язок і тенденцію щодо збільшення її кількісних і якісних показників.

7. Узагальнено результати практичного використання розроблених теоретичних моделей і практичних рекомендацій з мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств, організацій і установ галузі та сформульовані рекомендації щодо їх масштабного розповсюдження і використання в практичному управлінні діяльністю підприємств, установ та організацій нафтогазового комплексу України.

Підписую
Вз. секретар
5.07.11р.



Проректор В.Р

ДОДАТКИ

Додаток А



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15; тел. (380) 03422 4-22-64, 4-24-53, факс (380) 03422 4-21-39;
e-mail: public@npu.edu.ua. Код університету 02070855, р/р № 35229003000004 в УДК в Івано-Франківській
обл., МФО 836014, Станція Івано-Франківськ, Львівської залізниці, код 388404

14.03.08 № 01-101-18

На № _____ від _____

Про проведення наукових досліджень
в сфері інтелектуалізації та мотивації
праці

Керівникам підприємств, установ та
організацій нафтогазового
комплексу України

Шановні панове!

В зв'язку з тим, що Радою продуктивних сил НАН України Івано-Франківському національному технічному університету нафти і газу доручено виконання наукових досліджень за темою «Інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал галузі в системі економічної безпеки держави» (на прикладі нафтогазового комплексу України), просимо Вас посприяти участі співробітників Вашої організації у анонімному анкетуванні.

Анкета додається.

З повагою,
проректор з наукової роботи



Карпаш О.М.

Додаток Б

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу Кафедра управління регіональним економічним розвитком

А Н К Е Т А

Шановний респонденте! Просимо вас взяти участь у дослідженні, яке спрямоване на вивчення низки аспектів управлінської праці в умовах формування нового типу економічних відносин та найбільш гострих проблем розвитку людських ресурсів в умовах формування економіки знань.

Прочитайте уважно кожне запитання анкети і оберіть той варіант відповіді, який в найбільшій мірі відповідає вашій точці зору.

Анкета анонімна. Отримані результати будуть використані в науково-практичних цілях.

1. Яку, на вашу думку, важливість мають наступні кваліфікації для розвитку вашої організації?

Кваліфікація	Важлива	Має середню важливість	Не важлива
Економіст			
Інженер			
Менеджер			
Інше (вказіть)			

2. Позначте, будь-ласка, головні мотиви, які спонукають вас працювати:

- а). У вибраній вами сфері діяльності
б). У даному закладі

	Мотиви діяльності	У вибраній сфері діяльності	У даному закладі
1.	Зміст праці (цікава робота, свобода для творчої роботи)		
2.	Перспектива кар'єрного просування		
3.	Високий зарібок		
4.	Регулярність отримання заробітної плати		
5.	Перспективи отримання соціальних вигод (висока пенсія, пільги)		
6.	Престижність посади		
7.	Значимість роботи для суспільства		
8.	Можливість широких соціальних контактів		
9.	Умови праці		
10.	Можливість займатися управлінською діяльністю		
11.	Перспективи закордонних поїздок		
12.	Відсутність кращого місця роботи		

3. Виберіть також по 5 ціннісних категорій (потреб) з груп "Результат", "Ефект" та "Соціальна корисність" і впорядкуйте їх за важливістю (1 – дуже важливо, 5 – має для вас найменшу важливість).

№	Класифікація цінностей особи як мотивів робочої поведінки		
	"Результат"	"Ефект"	"Соціальна корисність"
1.	Прагнення успіху	Економічність	Вірність традиціям
2.	Високі результати	Бережливість	Спадковість
3.	Професіоналізм	Забезпечене майбутнє	Чесність
4.	Майстерність	Нагороди	Прозорість
5.	Діловитість	Організованість	Відкритість
6.	Інноваційність	Здатність до адаптації	Сімейність
7.	Ерудованість	Працьовитість	Релігійність
8.	Високий рівень освіти	Матеріальний достаток	Причетність до групи
9.	Ініціативність	Наявність пільг	Повага оточення

10.	Цілеспрямованість	Висока заробітна платня	Самоповага
11.	Самовдосконалення	Комфортні умови праці	Позиція лідера
12.	Винахідливість	Безпечні умови праці	Відповідальність
13.	Авторитет експерта	Відсутність ризику	Готовність допомогти
14.	Ретельність	Особисте здоров'я	Патріотизм
15.	Владні повноваження	Моральний комфорт	Позиція лідируваного

4. Наскільки, на вашу думку, реалізуються ваш особистий потенціал, а також потенціал ваших колег (підлеглих)?

Чинники	Особистий потенціал					Потенціал колег (підлеглих)				
	100%	75%	50%	25%	0%	100%	75%	50%	25%	0%
Інтелектуальні здібності										
Знання										
Творчість										
Новаторство										
Ініціатива										
Моральні і духовно-культурні цінності										

5. Розташуйте в порядку важливості фактори, які б спонукали вас працювати з більшим задоволенням та продуктивністю:

Фактори	1 – найважливіший фактор 7 (або 8) – абсолютно не важливий
Підвищення заробітної плати	
Періодичного преміювання	
Створення сприятливих умов праці	
Залучення до розподілу прибутку підприємства	
Постійне навчання	
Стимулювання творчої активності	
Моральне стимулювання	
Інше (вказіть)	

6. Які кризові явища на вашому підприємстві викликають у вас особисте занепокоєння?

Кризові явища	Поставте позначку
Некомпетентність управлінського персоналу	
Відсутність чіткого розподілу і розуміння функціональних обов'язків структурними	
Затримка заробітної плати, пов'язана з відсутністю коштів на підприємстві	
Недосконала система матеріального та морального стимулювання працівників	
Неврахування пропозицій підлеглих при підготовці управлінських рішень	
Інше (вказіть)	

7. Чи влаштовує вас діюча на підприємстві система мотивування працівників?

Відповіді	Поставте позначку
Так	
Ні	
Абсолютно не влаштовує	
Важко відповісти	

8. Вкажіть, будь-ласка, недоліки системи мотивування працівників вашого підприємства

9. Які причини перешкоджають розвитку та продуктивності праці працівників, діяльність яких пов'язана з інтелектуальною працею ("білі комірці") у вашій організації? (Виберіть 3 варіанта).

Причини (виберіть 3 варіанта відповіді)	Поставте позначку
Недостатня оплата праці	
Невідповідність виконуваної роботи отриманій спеціальності	
Незадовільні умови праці	
Методи керівництва, несприятливі для творчої праці	

Низький престиж інтелектуальної праці у суспільстві	
Відсутність тісного взаємозв'язку між освітою, наукою та виробництвом	
Інше (вказіть)	

10. Які причини спонукають працівників з високим інтелектуальним потенціалом емігрувати з України? (Виберіть 3 варіанта).

Причини (виберіть 3 варіанта відповіді)	Постаєте позначку
Прагнення підвищити свій професійний рівень	
Сподівання на високі заробітки	
Надія забезпечити в майбутньому своїй родині (дітям) гідні життєві перспективи	
Побоювання залишатись в Україні через невизначену політичну та економічну ситуацію	
Прагнення займатися улюбленою справою (працювати за спеціальністю)	
Інше (вказіть)	

11. Чи хотіли б ви найближчим часом змінити місце роботи?

Варіанти	Постаєте позначку
Ні	
Так, хотілося б працювати в іншій установі, але за своєю спеціальністю	
Так, хочу реалізувати себе в інших видах діяльності	
Інше (вказіть)	

12. Чи хотіли б Ви підвищити рівень своєї кваліфікації і з якою метою?

Варіанти	Постаєте позначку
Ні	
Так, хотілося б, для отримання вищої заробітної плати	
Так, хотілося б, для кар'єрного росту	
Інше (вказіть)	

13. Чи відчуваєте Ви потребу отримати додаткові знання в галузі економіки чи менеджменту? (для працівників з технічною освітою)

Варіанти	Постаєте позначку
Ні	
Так	

14. Чи відчуваєте Ви потребу отримати технічну спеціальність? (для працівників з економічною освітою)

Варіанти	Постаєте позначку
Ні	
Так	

15. Яку актуальну проблему в управлінні підприємством ви хотіли б вирішити в першу чергу? (Вказіть).

16. Як би ви оцінили свій щомісячний прибуток?

Варіанти	Постаєте позначку
Вистачає, можу щомісяця відкладати гроші	
Грошей ледь вистачає	
Абсолютно не вистачає	

17. Як ви оцінюєте стан свого здоров'я?

Варіанти	Постаєте позначку
Дуже добрий	
Добрий	
Ні добрий, ні поганий	
Поганий	
Дуже поганий	

18. Чим ви займаєтесь у вільній від роботи час?

<i>Варіанти</i>	<i>Постаєте позначку</i>
Дивлюся телевізор, слухаю музику	
Відвідую музеї, театри	
Проводжу час у сімейному колі	
Спілкуюсь з родичами, друзями	
Займаюсь побутовими справами	
Читаю газети, журнали, книги	
Проводжу час в Інтернеті	
Відвідую церкву, храм	
Просто відпочиваю, нічого не роблячи	
Інше (вказіть)	

19. Де ви мешкаєте зараз?

<i>Варіанти</i>	<i>Постаєте позначку</i>
У гуртожитку	
Винаймаю житло	
У власній окремій квартирі	
У квартирі, за яку сплачую кредит	
У квартирі батьків	
Інше (вказіть)	

20. Чи маєте ви у своєму помешканні?

<i>Варіанти</i>	<i>Так</i>	<i>Ні</i>	<i>Не відчуваю необхідності</i>	<i>Ні, але маю мож- ливість постійно ними користува- тись</i>
Окремо обладнане робоче місце				
Комп'ютер				
Підключення до Інтернету				
Домашня професійна бібліотека				

А тепер кілька слів про себе

Стать: _____ Посада: _____ Стаж: _____

Ваша освіта:

<i>Варіанти</i>	<i>Постаєте позначку</i>
Середня спеціальна	
Повна вища	
Маю науковий ступінь кандидата наук	
Маю науковий ступінь доктора наук	
Навчаюся в аспірантурі	
Закінчив аспірантуру	

Ваш вік:

<i>Варіанти</i>	<i>Постаєте позначку</i>
до 20 років	
21 – 25 років	
26 – 30 років	
31 – 35 років	
36 – 40 років	
41 – 45 років	
46 – 50 років	
51 – 55 років	
56 – 60 років	
61 – 65 років	
66 – 70 років	
71 і більше	

Дякуємо за співпрацю !

Додаток В
Івано-Франківський національний технічний університет
нафти і газу

Кафедра управління регіональним економічним розвитком

А Н К Е Т А

Шановний респонденте! Просимо вас в якості експерта взяти участь у дослідженні, яке спрямоване на вивчення низки аспектів управлінської та виконавської праці персоналу нафтогазового комплексу України в умовах формування нового типу економічних відносин та найбільш гострих проблем розвитку галузі.

Прочитайте уважно кожне запитання анкети і оберіть той бал, який в найбільшій мірі відповідає вашій точці зору.

Анкета анонімна. Отримані результати будуть використані в науково-практичних цілях.

I. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики управлінського персоналу галузі (підприємства):

1. Професійна підготовка:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Інноваційна здатність:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Готовність до неперервного навчання і саморозвитку:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Продуктивність праці:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Рівень мотивації на високоефективну та результативну роботу:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Готовність до постійних змін в галузі (на підприємстві):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Рівень відданості інтересам галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Якість вищого управлінського персоналу галузі (підприємства) (топ-менеджменту):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Лідерські якості вищого управлінського персоналу галузі (підприємства) (топ-менеджменту):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Якість середньої ланки управлінського персоналу галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1. Лідерські якості середньої ланки управлінського персоналу галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Якість лінійної ланки управлінського персоналу галузі (підприємства) (керівники відділів, підрозділів і т. д.):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Лідерські якості лінійної ланки управлінського персоналу галузі (підприємства) (керівники відділів, підрозділів і т. д.):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Готовність до впровадження технологій створення ефективних команд:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Використання керівним корпусом галузі (підприємства) сучасних управлінських технологій та інтелектуального потенціалу персоналу адекватних вимогам економіки знань:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

II. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики *виконавчого персоналу галузі* та його можливості використовувати наявний потенціал:

1. Професійна підготовка:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Інноваційна здатність:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Готовність до неперервного навчання і саморозвитку:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Продуктивність праці:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Рівень мотивації на високоефективну та результативну роботу:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Готовність до постійних змін в галузі (на підприємстві):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Відданість інтересам галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Готовність до впровадження технологій створення ефективних команд:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Використання власного інтелектуального потенціалу:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1. Самостійність у виконанні робіт:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Кар'єрний ріст за результатами праці:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Матеріальна забезпеченість для виконання робіт:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Психологічний клімат для виконання робіт:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Мотивація інтелектуальної праці :

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Ступінь залучення до управління:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

III. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики *технічного та технологічного розвитку галузі*:

1. Використання вітчизняних технічних засобів на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Використання закордонних технічних засобів на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Використання вітчизняних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Використання закордонних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Використання вітчизняного технологічного обладнання на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Використання закордонного технологічного обладнання на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Використання комп'ютерних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Використання інформаційних технологій на галузевих підприємствах:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Моральний знос основних виробничих фондів галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Фізичний знос основних виробничих фондів галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

1. Використання інтелектуальної власності в галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Використання інтелектуального капіталу в галузі (підприємства):

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Власні навчально-методичні розробки, творчі ідеї та наукові відкриття, які використовуються на підприємствах галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Запозичені із-за кордону навчально-методичні розробки, творчі ідеї та наукові відкриття, які використовуються на підприємствах галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Використання вітчизняних інтелектуальних розробок застосованих в практичній діяльності нафтогазових підприємств інших країн:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

IV. За п'ятибальною шкалою (0-дуже погано; 5-дуже добре) оцініть наступні якісні характеристики функціонування галузі в умовах інтелектуалізованої економіки:

1. Дохідність підприємств галузі від результатів інтелектуалізації праці:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

2. Залежність розвитку галузі від економічної політики в державі :

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

3. Залежність розвитку галузі від кон'юнктури зовнішнього ринку :

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

4. Конкурентноздатність галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

5. Рівень фінансового менеджменту в галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

6. Рівень організації виробництва в галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

7. Рівень матеріального стимулювання персоналу галузі:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

8. Рівень співпраці галузевих підприємств з органами влади:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

9. Рівень галузевого стратегічного планування:

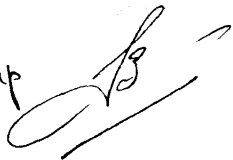
0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

10. Рівень поточного та кінцевого контролю за якістю товарів та послуг:

0	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Щиро дякуємо Вам за допомогу у проведенні досліджень.

Посвідчую
Вз. секретар
5.07.11р.



Процюк В.Р.

173

Додаток Г



УКРАЇНА

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ**

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15; тел. (380) 03422 4 22 64, 4 24 53, факс (380) 03422 4 21 39;
e-mail: public@iung.edu.ua. Код університету 02070855, о/р № 35229003000004 в УДК в Івано-Франківській
обл., МФО 836014, Станція Івано-Франківськ, Львівської залізниці, код 388404

10.04.09 № 110-131-21

На № _____ від _____

Про проведення наукових досліджень
з оцінки якості персоналу галузі

Керівникам підприємств, установ та
організацій нафтогазового
комплексу України

Шановні панове!

В зв'язку з тим, що Радою продуктивних сил НАН України Івано-Франківському національному технічному університету нафти і газу доручено виконання наукових досліджень за темою «Інтелектуальні ресурси та інтелектуальний капітал галузі в системі економічної безпеки держави» (на прикладі нафтогазового комплексу України), просимо Вас доручити авторитетним експертам Вашого підприємства відповісти на запитання анкети (додається).

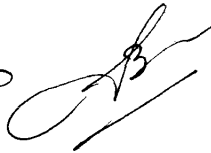
Узагальнені результати анкетування, які будуть Вам повідомлені, не міститимуть назви організації та відомості про осіб-респондентів.

З повагою,
проректор з наукової роботи



Карпаш О.М.

Посвідчую
Вз. секретар
5.07.11р.



Процюк В. Р.

Додаток Д

ЧОРНОМОРНАФТОГАЗ



ЧЕРНОМОРНЕФТЕГАЗ

Пр. Кірова / пров. Совнаркомовський, 52/1, м. Сімферополь,
АР Крим, Україна, 95000. Код ЄДРПОУ 00153117
Тел: (0652) 52-34-58, 52-34-00; факс (0652) 51-11-51, 52-34-34
E-mail: office@gas.crimea.ua WWW.blackseogas.com

Пр. Кірова / пер. Совнаркомовский, 52/1, г. Симферополь,
АР Крым, Украина, 95000. Код ЄДРПОУ 00153117
Тел: (0652) 52-34-58, 52-34-00; факс (0652) 51-11-51, 52-34-34
E-mail: office@gas.crimea.ua WWW.blackseogas.com

18.06.2010 № 05-3/2396

На № _____ от _____

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри управління галузевим і регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Тимошенко Дмитру Віталійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи "Управління мотивацією інтелектуальної праці персоналу підприємств та організацій" на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук прийняті до використання в процесах і процедурах управління персоналом ДК "Чорноморнафтогаз"

До використаних результатів належать:

- модель інтелектуально-ресурсного потенціалу особистості як основа системного впливу на інтенсифікацію інтелектуальної активності працівників підприємства через мотивацію останніх до підвищення рівня інтелекту і самомотивації шляхом створення керівниками умов до виникнення і впливу точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації;

- модель і критерії мотиваційного простору персоналу організованої групи як об'єкта управління;

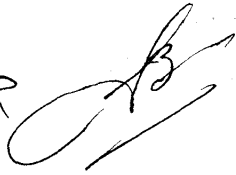
- методичні рекомендації керівникам з належного управління процесами мотивації інтелектуальної праці шляхом створення в організації мережі тривалих і тимчасових груп-команд шляхом використання інтелектомотивуючих стилів управління.

Голова Правління



В.М. Ясюк

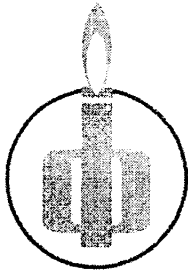
Посвідчую
Вз. секретар
5.07.11р.



Процюк В.Р.

175

Додаток Е



«ІВАНО-ФРАНКІВСЬКГАЗ» Публічне акціонерне товариство

Україна, 76010, м. Івано-Франківськ, вул. Ленкавського, 20
тел. (0342) 50-16-22, факс (0342) 50-16-02, код ЄДРПОУ 03361046

Web: www.gaz.if.ua

№ Дд-15/185
від 21.07.2011

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу – здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Тимошенко Дмитру Віталійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи «Мотивація інтелектуальної праці персоналу підприємств нафтогазової галузі України», були використані в процесі планування і реалізації діяльності відкритого акціонерного товариства «Івано-Франківськгаз».

До використаних рекомендацій відносяться:

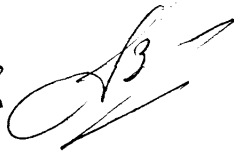
- створення керівниками організації умов до виникнення і впливу точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації з подальшою інтенсифікацією інтелектуальної активності працівників підприємства шляхом їх мотивування на основі моделі інтелектуально-ресурсного потенціалу особистості;
- організація керівниками за допомогою інтелектомотивуючих стилів управління мережі тривалих і тимчасових груп-команд в якості об'єкта мотивації інтелектуальної праці.

Голова правління
ВАТ «Івано-Франківськгаз»



Б. С. Поп'юк

Посвідчую
Вз. секретар
5.07.11р.



Процьок В.Р.

176



Додаток Ж
Рада ТВР України
ІВАНО-ФРАНКІВСЬКА ОБЛАСНА
ОРГАНІЗАЦІЯ ТОВАРИСТВА ВІНАХІДНИКІВ
І РАЦІОНАЛІЗАТОРІВ УКРАЇНИ
вул. Василянок, 62-А, м. Івано-Франківськ, Україна, 76019
тел. 4-23-67, e-mail: vynahidnyc@gmail.com
р/р 26004340305981 в ЛОФ АКБ УСБ,
МФО 325019, код 02659140

№355-01/23 від 21.10.2010р.

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу – здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук **Тимошенко Дмитру Віталійовичу** про те, що **результати його дисертаційної роботи «Мотивація інтелектуальної праці персоналу підприємств нафтогазової галузі України»**, були використані в процесі планування і реалізації діяльності Івано-Франківської обласної організації ТВР України.

До використаних рекомендацій відносяться:

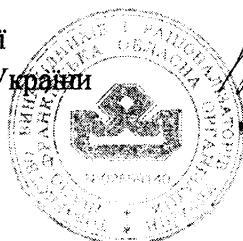
– обґрунтування доцільності і пріоритетності використання мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств, організацій та установ в процесах забезпечення їх інноваційного розвитку на основі моделі розвитку інтелектуально-ресурсного потенціалу особистості;

– розробка заходів із створення точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації окремих творчих особистостей та їх організованих груп;

– технологія і модель створення в рамках регіонального інноваційного кластера (РІК) творчих груп для вирішення наукових, технічних і технологічних проблем науково-інноваційного розвитку підприємств області.

Названі рекомендації були використані в процесі розробки і реалізації планів діяльності Івано-Франківської обласної організації ВТВР у 2008-2009 роках

Голова Івано-Франківської
обласної організації ТВР України



Б. І. Середюк

Повітряно
Вз. секретар
S. O. H. P.



Процук В. Р.

177

Додаток 3



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел. (380) 03422 4-22-64, 4-24-53,
факс (380) 03422 4-21-39; e-mail: admin@nung.edu.ua, public@nung.edu.ua

28.06.2011 № 25-37-27/37

На № _____ від _____

Спеціалізованій Вченій раді
К 20.052.06 із захисту
дисертацій на здобуття
наукового ступеня кандидата
економічних наук

ДОВІДКА ПРО ВПРОВАДЖЕННЯ

Видана асистенту кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу – здобувачу наукового ступеня кандидата економічних наук Тимошенко Дмитру Віталійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи були використані в процесі організації і удосконалення функціонування науково-дослідних творчих груп в рамках НДІ нафтогазової енергетики та екології.

До використаних результатів і рекомендацій відносяться:

- обґрунтування доцільності і пріоритетності використання мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємств, організацій та установ в процесах забезпечення їх інноваційного розвитку на основі моделі розвитку інтелектуально-ресурсного потенціалу особистості;
- методика і алгоритм тестових досліджень та оцінки стану вмотивованості персоналу окремих підрозділів НДІ;
- розробка заходів із створення точок інтелектуальної і мотиваційної біфуркації окремих творчих особистостей та їх організованих груп;
- технологія і модель створення в рамках НДІ творчих груп для вирішення наукових, технічних і технологічних проблем науково-інноваційного розвитку підприємств нафтогазової галузі.

Ректор Івано-Франківського
національного технічного
університету нафти і газу



Є. І. Крижанівський

Посвігну
Вг. секретар
5.07.11р.

Процюк В.Р.

178

Додаток I



УКРАЇНА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ ІВАНО-ФРАНКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ НАФТИ І ГАЗУ

76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15;
тел. (380) 03422 4-22-64, 4-24-53, факс (380) 03422 4-21-39; e-mail: public@nung.edu.ua

04.07.11 № 40-106/2

На № _____ від _____

ДОВІДКА

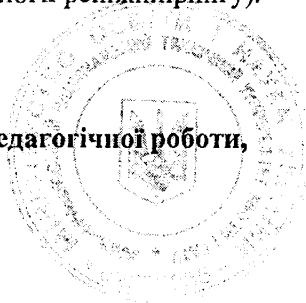
про впровадження результатів дисертаційного дослідження

Видана асистенту кафедри менеджменту і адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу Тимошенку Дмитру Віталійовичу про те, що результати його дисертаційної роботи на тему «Мотиваційні технології підвищення ефективності інтелектуальної праці», представлені на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість) використані при викладанні дисципліни «Методи реінжинірингу господарської діяльності»:

— схема структуризації підприємства у вигляді мережі взаємодіючих груп-команд для трансформування підприємства в об'єкт мотивації інтелектуальної праці (змістовний модуль дисципліни № 5 – Створення команд з виконання реінжинірингу бізнес-процесів);

— алгоритм і модель системної мотивації інтелектуальної праці персоналу організацій на предмет генерування нової інтелектуальної продукції з врахуванням її детермінації від мотиваційних впливів керівника (змістовний модуль дисципліни № 7 – Інноваційно-інтелектуальний характер технології реінжинірингу).

Проректор із науково-педагогічної роботи,
д.ф.-м.н., професор



Галушак М.О.

Завідувач кафедрою менеджменту і
адміністрування, д.е.н., професор

Петренко В.П.

Додаток К

Проект

СТАНДАРТ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

**МОТИВАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ. ТЕХНОЛОГІЇ
МОТИВУВАННЯ ДЛЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ.
МЕТОДИКА**

СОУ _____

Івано-Франківськ
ІФНТУНГ — 2010

ЗМІСТ

1. Сфера застосування	1
2. Нормативні посилання	1
3. Терміни та визначення понять	1
4. Позначки та скорочення.....	2
5. Загальні положення	2
6. Методика мотивування та формування постійних і тимчасових команд формального і неформального типу	5
7. Оформлення отриманих результатів від формування постійних і тимчасових команд формального і неформального типу....	6

ДОДАТКИ

ПЕРЕДМОВА

1. РОЗРОБЛЕНО: Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу

РОЗРОБНИКИ: д.е.н. Петренко В.П.; ас. Тимошенко Д.В.

2. ВНЕСЕНО Кафедрою управління регіональним економічним розвитком Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

3. ПОГОДЖЕНО

4. ПРИЙНЯТО та НАДАНО ЧИННОСТІ Наказом

5 ВВЕДЕНО ВПЕРШЕ

СТАНДАРТ ОРГАНІЗАЦІЇ УКРАЇНИ

МОТИВАЦІЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ПРАЦІ. ТЕХНОЛОГІЇ МОТИВУВАННЯ ДЛЯ НАФТОГАЗОВОЇ ГАЛУЗІ

Методика

МОТИВАЦИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ДЛЯ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

Методика

Чинний від _____

1 СФЕРА ЗАСТОСУВАННЯ

Цей стандарт установлює методику мотивації працівників інтелектуальної праці в постійних і тимчасових командах, які використовуються в процесах перетворення знань предметної галузі та управлінських знань в практичні управлінські навички задля досягнення нафтогазової галуззю позитивного економічного результату в контексті національного господарства України.

2 НОРМАТИВНІ ПОСИЛАННЯ

Закон України «Про професійних творчих працівників та творчі спілки» від 7.10.1997 р. № 554/97-ВР (із змінами, внесеними згідно із Законами) // ВВР. — 1997. — № 52. — Ст. 312.

Закон України «Про наукову і науково-технічну діяльність» від 13.12.1991 р. № 1977-ХІІ (із змінами, внесеними згідно із Законами, Декретами КМ України) // ВВР. — 1992. — № 12. — Ст. 165.

3 ТЕРМІНИ ТА ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТЬ

Нижче подано терміни, вжиті у цьому стандарті, та визначення позначених ними понять.

3.1 людський ресурс

Кількість людей із людським потенціалом: досвідом, компетенціями, інтелектом, здатністю до розвитку.

3.2 інтелектуальний потенціал

Прогнозована інтегральна здатність особи чи групи осіб (персоналу, організації, підприємства, населення територіальної громади, країни, нації, людства) до створення нових духовних та матеріальних знань.

3.3 «білий комірць»

Працівник інтелектуальної (розумової) праці, чия діяльність пов'язана з пошуком, обробкою та синтезом інформації.

3.4 творча технічна/технологічна інтелігенція

Соціальна група, що займається пов'язаною з технікою складною працею, яка вимагає розумових навиків і, як правило, спеціальної освіти. Має творчий

характер діяльності. Професії: особи, що володіють вищою технічною освітою, наприклад, інженери, технологи, вчені в галузі техніки, керівники заводів і фабрик, викладачі; а також особи з вищою освітою, які обіймають ключові посади в різних галузях промисловості, будівництва, транспорту і зв'язку.

3.5 мотивація

Сукупність інформаційно-алгоритмічного забезпечення поведінки індивіда (групи індивідів) на основі вибору нею (ними) типу дій, які формуються на основі потреб та стимулів. Не передається від покоління до покоління на основі генетичного механізму в готовому для використання виді. Також функція менеджменту, яка формує у працівників стимули до праці, а також спричиняє зміну їх ціннісних орієнтацій та інтересів.

3.6 самомотивація

Усвідомлення особою / групою осіб своїх потреб з подальшим виробленням алгоритму їх задоволенням

3.7 точка мотиваційної біфуркації

Зміна (метаморфоза) інтелектуального потенціалу працівника (нові знання, новий досвід) через дію на його поведінку факторів самомотивації, соціальних мотивів цільової поведінки, так і мотиваційних заходів зі сторони організації (мотиваторів).

3.8 тимчасові команди (проблемні команди)

Групи осіб, створені із працівників інших функціональних груп, покликані для вирішення конкретної, як правило критичної для підприємства проблеми, які після її вирішення розформовуються.

3.9 командоутворення (тімбілдінг)

Командоутворення (англ. *team-building*) – трансформація групи осіб в команду – детерміновану кількість професіоналів з додатковими навичками, знаннями і вміннями, які віддані спільним цілям, взаємодіють між собою та підзвітні один одному

4 ПОЗНАКИ ТА СКОРОЧЕННЯ

Рис. – рисунок

5 ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Групи осіб, команди та їх види, які використовуються для вирішення задач техніко-технологічного та інтелектуального характеру в нафтогазовій та нафтопереробній промисловості підлягають періодичній оптимізації міжособистісних відносин з метою збільшення операційної ефективності соціально-економічних систем. Зокрема, це стосується використання мотиваційних технологій для: (1) гармонізації регулювань роботи робочих груп (регламенту, часу і місця роботи); (2) концентрації в групі людських ресурсів, інтелектуальний потенціал яких призначений для вирішення ординарних, неординарних і унікальних інтелектуальних завдань; (3) вільної циркуляції інформації всередині них, а також (4) ротації персоналу задля отримання ним необхідних знань та навичок з метою унеможливлення інтелектуального банкрутства соціально-економічної системи.

Представлена методика мотивування інтелектуальної праці пропонує нетрадиційне управління процесом мотивації інтелектуальної праці персоналу підприємства. Соціально-економічна система отримує можливість управляти *точкою мотиваційної біфуркації* працівника – зміною (метаморфозою) його інтелектуального потенціалу (нові знання, новий досвід) через дію на його поведінку як самомотивації, соціальних мотивів цільової поведінки, так і мотиваційних заходів зі сторони організації (мотиваторів). Первинний імпульс з боку організації, який здійснюється запуском представленої нижче методики мотивування інтелектуальної праці не лише виявляє точку мотиваційної біфуркації працівника, а й за допомогою мотиваційних технологій примушує її рухатись в напрямку збільшення його інтелектуального потенціалу.

Цільова аудиторія методики мотивування інтелектуальної праці включає не лише «інтелектуалів», «управлінців», «білих комірців», «творчу технічну/технологічну інтелігенцію», але й «простий люд», коли в рамках підприємства мотивується праця всіх носіїв ординарного, неординарного та елітного інтелекту. Зміни в поведінці працівників при фаховому застосування даної методики будуть мати позитивні наслідки: інтелектуальний розвиток, активність, самомотивація, інноваційні результати та їх практичне втілення з отриманням підприємством соціально і/або економічно значимих результатів.

Трансформація підприємства в мережу взаємодіючих груп-команд, кожна з яких підтримує стосунки з іншими командами як на традиційних умовах впливу, підпорядкування і відповідальності, так і командної співпраці, представлена на рис. 1.

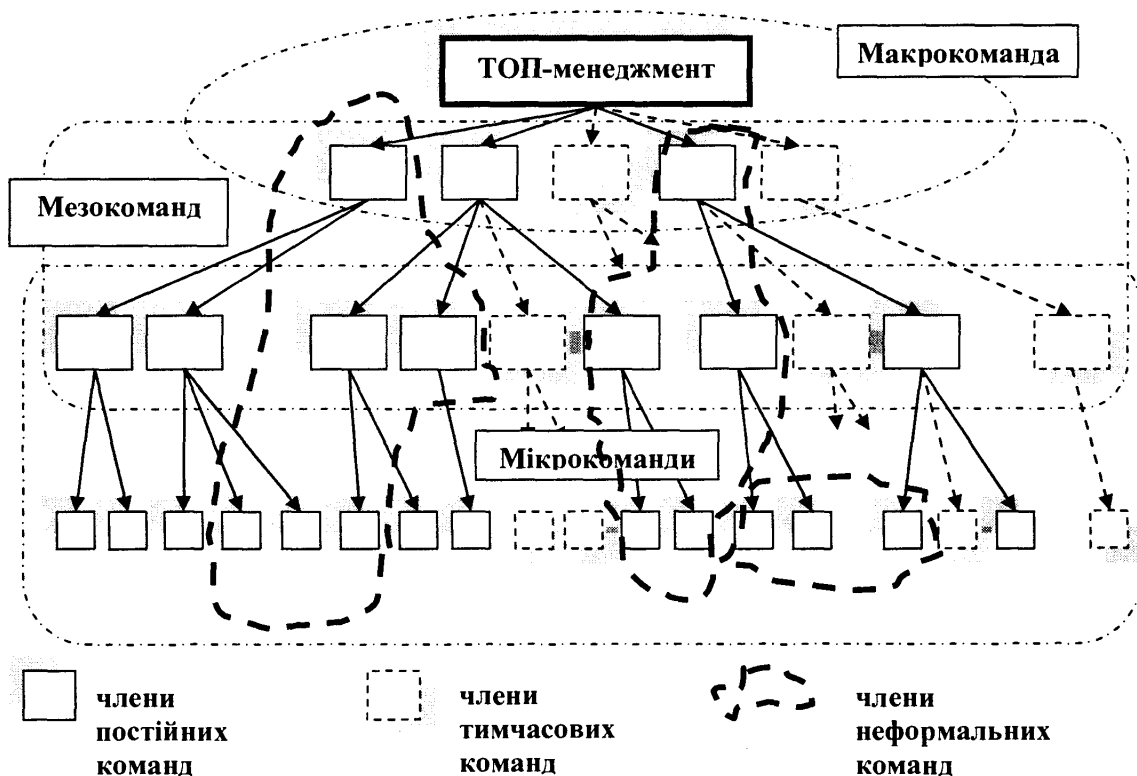


Рис. 1. Ієрархічна структура підприємства на основі постійних і тимчасових команд формального і неформального типу

Основою схеми є ієрархічна багаторівнева організаційна структура. В ній запроваджена командна система типу «віяло». Здійснюється можливість паралельної роботи одного працівника за кількома проектами в різних командах. Кожен член команди вищого рівня в ієрархії організаційної структури підприємства є керівником групи-команди більш низького рівня. Звідси, кожен член команди будь-якого рівня бере участь в роботі інших команд (постійних і тимчасових, формальних і неформальних) на умовах часткового залучення.

5.1 Вимоги до інструкторів з командоутворення (керівників), які здійснюють контроль за формуванням постійних і тимчасових команд в рамках підприємства.

5.1.1 Допуск інструкторів з командоутворення для здійснення контролю за формуванням та діяльністю постійних і тимчасових команд в рамках підприємства дається керівниками структурних підрозділів. Ними повинні ставати діючі керівники організаційних одиниць середнього і нижчого рівнів, які орієнтовані на використання методів і технологій мотивації інтелектуальної праці.

5.1.2 Стаж роботи в галузі управління людськими ресурсами повинен бути не менше 2 років (знання в галузі соціології та психології праці, методики профвідбору, етики ділового спілкування, діловодства, норм охорони праці є обов'язковими).

5.1.3 Інструктори з командоутворення, які здійснюють контроль за формуванням та діяльністю постійних і тимчасових команд в рамках підприємства повинні мати повну вищу освіту та пройти через відповідні курси підвищення кваліфікації (як мінімум, курс загальної психології), тренінги та коучінги з питань тимблдингу.

5.1.4 Інструктор з командоутворення повинен виступати в ролі партнера, учителя і тренера, а не лише традиційного начальника. Це передбачає мінімізацію кількості наказів і активізацію спільної інтелектуальної роботи (семінари, дискусії, мозкові штурми тощо).

5.1.5 Інструктор з командоутворення (керівник групи-команди – суб'єкт мотивації інтелектуальної праці) – особа, яка зацікавлена в продуктивній роботі групи, заінтригована завданням (проблемою), прагне зібрати навколо себе інтелектуальні особистості (лідери).

5.1.6 Інструктор повинен мати володіти харизмою, авторитетом, здібностями і вміннями, які будуть приваблювати молодих і творчих працівників. Таки професійні риси, як прагнення до самовдосконалення; схильність до сприйняття нових ідей; панорамність мислення; здатність швидко опрацювати інформацію для прийняття управлінських рішень та використовувати в практиці управління ту інформацію, думки та погляди, які проти лежать власним, є обов'язковими.

5.1.7 Інструктор з командоутворення, який здійснює контроль за формуванням та діяльністю постійних і тимчасових команд якості повинен знати як теорію, так і дану методику.

5.1.8 Інструктор з командоутворення повинен володіти практичними навиками роботи із методиками тестування людських ресурсів та вміти оформляти результати контролю.

5.1.9 Інструктор з командоутворення, який здійснює контроль за формуванням та діяльністю постійних і тимчасових команд в рамках підприємства, повинен використовувати лише ті методики тестування, які характеризуються високим рівнем надійності та валідності.

6 МЕТОДИКА МОТИВУВАННЯ ТА ФОРМУВАННЯ ПОСТІЙНИХ І ТИМЧАСОВИХ КОМАНД ФОРМАЛЬНОГО І НЕФОРМАЛЬНОГО ТИПУ

6.1 Обрати форму групи: (А). Формальна група із статусом постійного підрозділу; (Б). Тимчасова група для вирішення проблемного питання.

6.2 Ознайомитись з існуючими на підприємстві задокументованими процедурами швидкого створення тимчасових груп на основі публічної декларації цілей і завдань.

6.3 Здійснити підбір членів майбутньої групи з інших груп з метою організації їх добровільної співпраці згідно з певними перевагами і умовами.

6.3.1 Відібрати членів групи відповідно типу притаманної їм інтелектуальної активності (структурованої, неструктурованої) з використанням тестової методики TASC Training International, яка найкраще підходить для розподілу ролей. Характеристики членів групи, отримані з використанням тестової методики, використати в процесі розподілу між ними ролей і завдань.

6.4 Оформити статус групи, повноваження, призначити керівника, визначити приблизний персональний склад, місію, цілі і завдання.

6.4.1 Отримати наказ по підприємству, в якому передбачається повернення членів групи на попередні посади після її ліквідації.

6.5 Провести організаційні збори групи (перше організаційне засідання) для відбору робочих приміщень і місць, матеріально-технічного забезпечення, умов регламенту тощо.

6.5.1 Повторно ознайомитись із цілями і завданнями. Детально сформулювати їх членам групи.

6.5.2 Розподілити ролі і завдання між членами групи.

6.5.3 Розробити і затвердити регламент роботи (засідання, інформування, дискусії, діловодство, форс-мажорні обставини), а також інформування про встановлені керівництвом підприємства переваги і винагороди

6.5.4 При необхідності здійснити: (1) тренінг з організації командної роботи; (2) тренінг з навчання евристичним методам вирішення проблем (мозковий штурм, методи суперпозицій, асоціацій, аналогій тощо).

6.6 Створити внутрішньоорганізаційну он-лайн мережу членів груп на форумі корпоративного сайту (он-лайн групу за інтересами, ідеями, проектами тощо).

6.6.1 Зареєструвати учасників «віртуальної групи» на внутрішньому форумі сайту організації. Проінформувати склад «віртуальної команди» про необхідність таких задач, як довгостроковий розвиток та оптимізація бази знань; обмін інформацією членів групи-команди на відстані; консультація колег з інших груп задля вирішення незвичайних та нестандартних технічних проблем.

6.7 Контролювати роботу команди згідно встановленого регламенту.

6.7.1 Підтримувати процес пошуку відповіді на проблему шляхом тривалих і постійних дискусій з використанням методів творчих розвідок.

6.7.2 Отримати остаточний варіант вирішення проблеми в результаті консенсусу всіх членів команди

6.7.3 Подати вибраний в результаті консенсусу остаточний варіант вирішення проблеми на затвердження керівництву підприємства.

6.8 Розпустити команду (стосується лише тимчасових команд)

6.8.1 Оцінити роботу кожного члена команди, використовуючи модель компетенцій у додатку Б та команду в цілому (додаток А.1)

6.8.2 Здійснити винагороду членів команд (додаток Б.1).

6.9 Передати оригінал ділової документації в архів організації (протоколи засідань, дискусій, пропозицій, рішень тощо).

6.9.1 Використати отриманий досвід для популяризації роботи команди щодо досягнення нею позитивного результату серед інших груп підприємства.

8 ОФОРМЛЕННЯ ОТРИМАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ВІД ФОРМУВАННЯ ПОСТІЙНИХ І ТИМЧАСОВИХ КОМАНД ФОРМАЛЬНОГО І НЕФОРМАЛЬНОГО ТИПУ

8.1 За результатами створення команд формального і неформального типу та досягнення ними результату, оформлюється протокол, форма якого наведена у додатку В.1.

Додаток А.1
(обов'язковий)

Форма моделювання компетенцій члена постійних і тимчасових команд формального і неформального типу

Компетенція	Визначення	Дефіцитний рівень	Рівень розуміння	Базовий рівень	Високий рівень	Сильний рівень
<i>Орієнтація на якість</i>	Працює на якісному рівні. Дотримується професійних стандартів. Виконує роботу у відповідності з правилами	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Стратегічне мислення</i>	Вміє розробляти надійну, з елементами творчості, стратегію, яка передбачає оптимальне співвідношення ризику та прибутку. Чітко співвідносить свої цілі зі стратегічними цілями організації	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Здійснення впливу</i>	Використовує переконуючі аргументи в захист своєї позиції та переконує інших членів команди. Впливає на прийняття рішень іншими	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Рішення проблем</i>	Здатність розробляти різні варіанти рішення проблем, робити обґрунтовані висновки. Не боїться нести відповідальність за інших	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Робота з інформацією</i>	Збирає та аналізує інформацію	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Орієнтація на клієнтів</i>	Слідкує за новітніми розробками в галузі науки і техніки. Робить усе можливе для реалізації товару / послуги клієнту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Гнучкість</i>	Змінює особисту поведінку в залежності від ситуацію. Використовує різноманітні цілі та підходи.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

– відмітити хрестиком, або іншою позначкою.

Результати контролю

Підбір потенційних членів групи	<i>Самостійно</i>		<i>За рішенням керівництва</i>	
	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
Створення групи	<i>із статусом постійного підрозділу</i>		<i>заради вирішення визначеного проблемного питання</i>	
	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>	Так <input type="checkbox"/>	Ні <input type="checkbox"/>
Організаційні збори групи (вказати кількість робочих приміщень і місць, необхідного матеріально-технічного забезпечення, в т.ч. адресу форуму з паролями доступу)				
Перша робоча зустріч (місце, дата, тематика)				
Робота групи	<i>Ставлення до норм (правил, домовленостей)</i>			
	Універсализм (завжди чітко виконання)	<input type="checkbox"/>	Партикуляризм («гнучке» виконання, враховуючи ситуацію і статус)	<input type="checkbox"/>
	<i>Орієнтація на групу</i>			
	Колективізм (сила кожного зростає в групі)	<input type="checkbox"/>	Індивідуалізм (колектив сильний своїми членами)	<input type="checkbox"/>
	<i>Ставлення до емоцій</i>			
	Нейтральне	<input type="checkbox"/>	Емоційне	<input type="checkbox"/>
	<i>Контекст відношень</i>			
	Дифузія – «глибина» (для близьких дозволено все)	<input type="checkbox"/>	Специфічність «широта» (абсолютної влади немає)	<input type="checkbox"/>
	<i>Структурування часу</i>			
	Послідовне (обов'язкове планування в часовому ланцюгу)	<input type="checkbox"/>	Синхронне (відсутність чітких планів; дії залежать від ситуації)	<input type="checkbox"/>
	<i>Ставлення до зовнішнього середовища</i>			
Внутрішнє (успіх залежить від нас)	<input type="checkbox"/>	Зовнішнє (успіх залежить від адаптації)	<input type="checkbox"/>	
Розпуск групи (дата здійснення оцінки результатів, кількість винагород та їх форма)				

– відмітити хрестиком, або іншою позначкою.

ВИСНОВКИ:

«__» _____ 20__ р.

Підписи фахівців,
які провели експрес-контроль:

_____ /	/
_____ /	/
_____ /	/

Додаток В.1
(необов'язковий)

Інструменти стимулювання, мотивування та цінності сучасних працівників

СТИМУЛЮВАННЯ ТА МОТИВУВАННЯ	ІНДИВІДУАЛЬНА МОТИВАЦІЯ	КОЛЕКТИВНА МОТИВАЦІЯ
Матеріальна складова (стимулювання)	(1) Інвестиції в особистість (2) Заробітна платня (3) Змінна частина (бонус)	(1) Інвестиції в розвиток групи (2) Груповий бонус
Нематеріальна складова (мотивування)	(1) Посадовий або професійний ріст (2) Особистий комфорт (3) Суспільне визнання	(1) Суспільне визнання досягнень групи (2) Визнання статусу організації
Джерело: Мальцев Э. Мосты округа эффективности [текст]/ Эдуард Мальцев // Комп&ньон. Стратегии. — 2008. — №12. — С.7—8.		
Цінності сучасних працівників (ісрархія)		
1	Цікава робота	
2	Корпоративна культура та відкрита двостороння комунікація	
3	Можливість росту та розвитку	
4	Зарплата та бонуси	
Джерело: www.deloitte.com		

Альтернативні способи стимулювання та мотивування працівників

МОТИВАЦІЯ ШЛЯХОМ НАВЧАННЯ	
1.	Кураторство навчання членів команд через нові завдання та отриманий досвід
2.	Збагачення роботи членів шляхом їх додаткової ротації
3.	Постійне навчання членів команд за кошти організації для виконання конкретних видів робіт: доступ до корпоративної бібліотеки, підписка на бізнес-періодіку, членство в клубах, відвідування семінарів, лекцій, конференцій, тренінгів та коучингів
4.	Залучення членів команд до культурних ініціатив: відвідування виставок, театрів та арт-галерей
5.	Надання більших повноважень
6.	Надання різного роду творчих путівок з можливістю планування робочого дня
Матеріальні заходи	
7.	Соціальний пакет (медичного обслуговування, страхування)
8.	Премії, система участі в прибутках, володіння різними типами цінних паперів компанії
9.	Подарункові сертифікати (придбання членами команд товарів/послуг в магазинах на певну суму)
10.	Впровадження таблички з гравіюванням імені працівника
11.	Сертифікати на обід членів команд з їхніми сім'ями або друзями в кращих ресторанах міста
12.	Спеціальне місце для паркування транспортного засобу
13.	Наявність канцелярських товарів високої якості для їх ротації від одного «кращого працівника місяця» до іншого
14.	Нанесення інформації на футболки, сорочки, кухлі, авторучки та ін. (наприклад «працівник місяця»).
15.	Наявність пріоритетів в здобутті нового устаткування і інструментів
Нематеріальні заходи	
16.	Звання «кращий працівник місяця»
17.	Випуск спеціального меморандуму для розповсюдження в межах компанії з висловлюванням подяки працівнику (-ам) від імені керівництва
18.	Спеціальні публікації та інтерв'ю з кращими членами команд про їх спільні досягнення
19.	Впровадження дошки пошани на підприємстві (або на сайті компанії)
20.	Розміщення записів про різноманітні досягнення членів команди в їх особисті файли
21.	Створення альбому, або фільму з описом робочих місць членів команди, де останні є головними дійовими особами
22.	Згадування імен працівників в продуктах, послугах або обладнанні в якості авторів суттєвих покращень та модернізації
23.	Видалення кращих членів команд з системи постійного контролю за їх роботою
24.	Надання можливості кращим членам команди представляти керівника (-ів) у його (їх) відсутність

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Табахарнюк М. О. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій [Текст] / М. О. Табахарнюк, В. П. Петренко // Регіональна економіка. — 2001. — № 3. — С.100—107.
2. Туган-Барановский М. Психологические факторы общественного развития [Текст] / М. Туган–Барановский // Мир Божий. — 1904. — № 8. — С. 2—29.
3. Казмерчук Н. Мотивация труда : уважение к человеку [Текст] / Н. Казмерчук / Діловий вісник. — 1998. — № 9. — С. 10.
4. Пелих О. Мотиваційний механізм ефективності управління [Текст] / О. Пелих // Економіст. — 1999. — № 11. — С. 59—60.
5. Кір'ян Т. М. Мотивація людського капіталу до продуктивної праці / Т. М. Кір'ян. — К. : НДІ праці і зайнятості населення, 2008. — 416 с.
6. Казмерчук-Палацина Н. Г. Організаційно-економічна структура моделі мотивації праці та її характеристика [Текст] / Н. Г. Казмерчук-Палацина // «Регіональні перспективи». — 2000. — № 4. — С. 99—101.
7. Выдай А. Лидерство и мотивация [Текст] / А. Выдай // «Персонал». — 2000. — № 3. — С. 81—85.
8. Гоголь Г. П. Особливості трудової мотивації в перехідний період до ринкової економіки [Текст] / Г. П. Гоголь // Регіональна економіка. — 2000. — № 2. — С. 98—103.
9. Гончаров Г. О. Структура мотиваційного механізму трудової діяльності [Текст] / Г. О. Гончаров // «Регіональні перспективи». — 2000. — № 1. — С. 128—129.
10. Колесніков Г. О. Комплексна система мотивації персоналу як найважливіший елемент організаційної культури управління підприємством [Текст] / Г. О. Колесніков // Тези доповідей і повідомлень 2-

ї Міжнародної науково-практичної конференції «Управління персоналом: економіка, інновації, освіта». — Львів : ЛьВЦНТЕІ. — 2001. — С. 35—39.

11. Марченко В. М. Мотиваційні системи ефективного управління підприємствами [Текст] / В. М. Марченко // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2001. — № 2. Ч. 2. — С. 170—173.
12. Табахарнюк М. О. До визначення комплексу мотиваційних цілей просторової моделі мотивації [Текст] / М. О. Табахарнюк // Тези доповідей і повідомлень 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Управління персоналом: економіка, інновації, освіта» (Львів, 19 листопада 2001 р.). — Львів : ЛьВЦНТЕІ. — 2001. — С. 22—25.
13. Хаєт Г. Д. Управление мотивацией труда и оптимизация его среды [Текст] / Г. Д. Хаєт, А. Л. Еськин. — Донецк : ИЭТ НАН Украины, 2000. — 553 с.
14. Тертична Л. І. Теорії мотивації праці як фактор економічного зростання в Україні [Текст] / Л. І. Тертична // «Еволюція економічного розвитку та економічних теорій (проблеми дослідження та викладання) : міжнар. наук.-метод. конф., 26—27 квіт. 2000 р. : зб. матеріалів. — К. : КНЕУ, 2000. — 152—154.
15. Занюк С. Психология мотивации. Теория и практика мотивирования. Мотивационный тренинг [Текст] / С. Занюк. — К. : Эльга-Н; Ника-Центр, 2002. — 352 с.
16. Мазур В. Вдосконалення системи мотивації праці [Текст] / В. Мазур // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — 2002. — № 7/4. — С. 43—46.
17. Оленцевич Н. Мотивационная составляющая эффективного менеджмента [Текст] / Н. Оленцевич // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — 2002. — № 7/4. — С. 5—9.
18. Терещенко Н. Методологія дослідження процесу мотивації трудової діяльності [Текст] / Н. Терещенко // Вісник Української Академії

- державного управління при Президентові України. — 2002. — № 2. — С. 320—329.
19. Жуковский И. В. Методика изучения и развития мотивации профессионального самосовершенствования сотрудников фирмы [Текст] / И. В. Жуковский // Управление персоналом. — 2005. — № 13. — С.55—56.
 20. Степ І. Винагороди і покарання в мотивації персоналу [Текст] / І. Степ // Вісник Тернопільської академії народного господарства. — 2002. — № 7/4. — С. 47—50.
 21. Мазур Н. О. Формування системи мотивації продуктивності персоналу підприємства [Текст] : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / Н. О. Мазур. — Львів, 2004. — 21 с.
 22. Синицька О. І. Мотиваційні механізми як складові елементи системи управління підприємством [Текст] / О. І. Синицька // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2005. — № 2, Т.2. — С. 244—248.
 23. Табахарнюк М. О. Про використання системного підходу до опису процесів мотивації [Текст] / М. О. Табахарнюк, Є. А. Ревтюк, В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів : 2002. — С. 118—131.
 24. Петренко В. П. Модель мотиваційного простору організаційного утворення як основа розробки стратегії мотивації її персоналу [Текст] / В. П. Петренко, М. О. Табахарнюк // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2002. — № 2 (3). — С. 100—106.
 25. Табахарнюк М. О. Системне управління процесами мотивації персоналу організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук :

- спец. 08.06.02 «Економіка, організація і управління підприємствами» [Текст] / М. О. Табахарнюк — Львів, 2005. — 19 с.
26. Чернушкіна, О. О. Застосування інформаційних технологій у дослідженні мотиваційних процесів [Текст] / О. О. Чернушкіна // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Екон. науки. — 2008. — № 5, Т. 2. — С. 179—182.
27. Харун О. А. Методологія формування мотиваційних основ в управлінні персоналом підприємства [Текст] / О. А. Харун // Вісн. Хмельниц. нац. ун-ту. Екон. науки. — 2008. — № 5, Т. 2. — С. 199—204.
28. Живко З. Б. Проблематика матеріальної мотивації праці в сучасному менеджменті підприємства / З. Б. Живко // Вісник НУ «Львівська Політехніка». — 2009. — № 640. — С. 273—278.
29. Гунько В. І. Роль мотивації у формуванні інтелектуального потенціалу підприємств: теоретичні аспекти в українській ситуації [Текст] / В. І. Гунько // Вісник Прикарпатського університету. Серія «Економіка», Випуск 7, 2009. — С. 144—146.
30. Цвікович В. Проблеми трудової мотивації та шляхи їх вирішення [Текст] / В. Цвікович // «Ефективність інвестиційного процесу в Україні: проблеми і перспективи» : Матер. всеукраїнської наук.-практ. конф. листопад 2005 р. — Тернопіль : Питер-інформ, 2005. — С. 338—340.
31. Марчук А. Мотивація – основа досягнення успіху організації [Текст] / Анастасія Марчук // «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» : Матер. міжнар. наук.-практ. конф., 22-24 жовтня, 2008 р. — Тернопіль : Економічна думка, 2008. — С. 310—312.
32. Нижник Н. Системний підхід до керівництва організацією: функція мотивації [Текст] / Н. Нижник, О. Машков, С. Мосов // «Вісник Української Академії державного управління при Президентові України». — 1998. — № 1. — С. 132—137.
33. Озінська С. Про доцільність та потреби вивчення мотивації професійної поведінки державних службовців [Текст] / С. Озінська // «Вісник

Української Академії державного управління при Президентіві України». — 1997. — № 3—4. — С. 34—44.

34. Сафін О. Морально-психологічний стан державних службовців як предмет інформаційно-психологічного впливу [Текст] / О. Сафін, В. Козловський // Вісник УАДУ. — 2001. — №3. — С. 272—276.
35. Тертична Л. Роль держави у зростанні соціально-економічної ефективності людського капіталу [Текст] / Любов Тертична // Вісник УАДУ. — 2001. — №3. — С. 152—162
36. Ющенко А. В. Мотивационный механизм предпринимательской деятельности [Текст] / А. В. Ющенко, Н. И. Небава, Н. Е. Дворников // «Проблеми переходу України до ринкових відносин» (Зб. тез доповідей науково-практичної конференції). — Вінниця, 1993. — С. 191.
37. Витвицька О. Д. Реалізація мотивації підприємницької діяльності (вітчизняний і зарубіжний досвід) [Текст] / О. Д. Витвицька // Регіональна економіка. — 2000. — № 1. — С. 127.
38. Притула О. В. Використання нових мотиваційні механізмів в підприємстві [Текст] / О. В. Притула // Матеріали V Міжнародного Конгресу українських економістів «Україна в XXI столітті: концепції та моделі економічного розвитку». — Ч.1. — Львів : Інститут регіональних досліджень НАН України. — 2000. — С. 397—399.
39. Притула О. Особливості формування мотиваційних механізмів підвищення ефективності господарювання в сфері підприємництва [Текст] / О. Притула // Регіональна економіка. — 2001. — № 1. — С. 112—118.
40. Притула О. В. Ефективність використання мотиваційних механізмів у сфері підприємництва : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.02 «Підприємництво, менеджмент та маркетинг» [Текст] / О. В. Притула. — Львів, 2001. — 19 с.
41. Табахарнюк М. О. Проблеми мотивації підприємництва, інноваційної та інвестиційної діяльності [Текст] / М. О. Табахарнюк, Є. А. Ревтюк, В. П.

Петренко // Тези науково-технічної конференції професорсько-викладацького складу ІФНТУНГ. — Івано-Франківськ : «Факел», 2001. — С. 194—195.

42. Біловол Р. І. Питання стабілізації, оптимізації та мотивації кадрового потенціалу системи споживчої кооперації [Текст] / Р. І. Біловіл // «Регіональні перспективи». — 2000. — № 1. — С.150—152.
43. Корнілова О. Можливості підвищення ефективності стимулювання працівників торгівлі [Текст] / О. Корнілова // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 14. Том II. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні». — Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. — С. 181—184.
44. Костишина Т. Мотиваційні основи оплати праці на підприємствах торгівлі різних форм власності [Текст] / Т. Костишина // Україна: аспекти праці. — 1998. — № 2. — С. 18—23.
45. Полянська Л. Дослідження мотивації праці в підприємствах торгівлі [Текст] / Л. Полянська, В. Ніколаєнко // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць. Випуск 14. Том II. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Підприємництво, менеджмент, маркетинг: стан та перспективи розвитку в Україні». — Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. — С. 246—250.
46. П'ясецька-Устич С. В. Мотиваційні механізми підвищення інтелектуального потенціалу кадрового корпусу фермерів [Текст] / С. В. П'ясецька-Устич // «Національна еліта та інтелектуальний потенціал України» : тези доповідей міжнар. наук. конф., Львів 18—20 квітня 1996 р. — Львів. — 1996. — С. 161—162.
47. Агафонов М. Ринковий механізм мотивації до праці у сфері аграрного виробництва [Текст] / М. Агафонов, В. Радченко // Економіка України. — 1998. — № 3. — С. 67—72.

18. Перебийніс В. І. Проблеми формування мотиваційного механізму в аграрному менеджменті [Текст] / В. І. Перебийніс, В. Д. Чумак, М. Н. Малиш // «Регіональні перспективи». — 2000. — № 1. — С. 270—272.
19. Табахарнюк М. О. Мотивація як основа розвитку інноваційної діяльності в системі вищої школи [Текст] / М. О. Табахарнюк, В. П. Петренко // «Інноваційна діяльність в системі вищої освіти» : матеріали наук.-метод. конф. — Івано-Франківськ : ІФДТУНГ, 2000. — С.17—19.
20. Богиня Л. П. Мотивація та оплата праці в сфері підготовки кадрів [Текст] / Л. П. Богиня // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2001. — № 2. Ч. 2. — С. 37—41.
21. Герасименко О. Економічні методи мотивації науково-педагогічних працівників [Текст] / О. Герасименко // Вища освіта України. — 2003.— № 2. — С. 68—37.
22. Литвинова Н. Мотивація творчого становлення майбутнього фахівця [Текст] / Н. Литвинова // Дидактика професійної школи. — 2005. — Вип. 3. — С. 190—192.
23. Пустова В. В. Щодо мотивації праці науково-педагогічних працівників [Текст] / В. В. Пустова // Формування ринкової економіки. — 2005.— Спец. вип. — Т. 2. — С. 235—238.
24. Кузьмін О. Є. Мотивування наукової діяльності працівників освітньо-наукової сфери як суб'єктів інноваційного процесу [Текст] / О. Є. Кузьмін, І. Ю. Ходикіна, Н. Ю. Подольчак // Менеджер. — 2006. — № 1 (35). — С. 82—92.
25. Кузьмін О. Є. Методичні підходи до ідентифікації мотивів працівників економічної освіти [Текст] / О. Є. Кузьмін, Н. Ю. Подольчак, К. Ю. Ходикіна // «Економічна організація та економічна освіта: взаємообумовленість стратегій розвитку» : матер. між нар. наук.-практ конф., 7—8 лютого, 2007 р. / відп. за випуск А. П. Наливайко. — К. КНЕУ, 2007. — С. 405—407.

56. Грабовська І. В. Сучасні аспекти мотивації і стимулювання праці науково-технічних кадрів в інноваційній сфері [Текст] / І. В. Грабовська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — № 2, Т. 1. — С. 169—173.
57. Любомудрова Н. П. Мотивація спеціалістів-новаторів як елемент ефективного управління інноваційною діяльністю [Текст] / Н. П. Любомудрова // Розвідка і розробка нафтових і газових родовищ. — 1999. — № 36. — С. 161—168.
58. Ковалко О. М. Мотиваційний механізм інноваційного розвитку акціонерного товариства [Текст] / О. М. Ковалко, О. О. Лапко // Збірник наукових праць: Матеріали 6-ої Міжнародної науково-практичної конференції «Нафта і газ України-2000». У 3-х томах. — Івано-Франківськ : Факел, 2000. — Т. 3. — С. 396—397.
59. Капінос Г. І. Мотивація творчої праці в інноваційній діяльності підприємств [Текст] / Г. І. Капінос, К. Л. Ларіонова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — № 2, Т. 2. — С. 106—110.
60. Кендюхов О. Мотивація творчої інтелектуальної праці: дослідження основних підходів [Текст] / О. Кендюхов // Економіка України. — 2005. — № 3. — С. 49—56.
61. Монастирська Г. В. Мотивація наукової діяльності в умовах економічних перетворень у країні [Текст] / Г. В. Монастирська // Проблеми науки. — 2006. — № 3. — С. 15—22.
62. Тужилкіна О. В. Роль мотивації праці в формуванні парадигми інноваційного розвитку України [Текст] / О. В. Тужилкіна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — № 3, Т. 2. — С. 61—65.
63. Тужилкіна О. В. Мотиваційні аспекти підвищення продуктивності праці в умовах інноваційного розвитку економіки [Текст] / О. В. Тужилкіна //

- Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2005. — № 3. Т. 2. — С. 204—207.
64. Андрощук Г. О. Організаційно-економічні аспекти стимулювання інноваційної діяльності автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.02.02 «Економіка і управління науково-технічним прогресом» [Текст] / Г. О. Андрощук. — Київ, 2003. — 20 с.
65. Продиус Ю. И. Мотивація персонала как инструмент управления риском на промышленном предприятии [Текст] / И. Ю. Продиус, С. А. Изотов, О. И. Продиус // Тези доповідей і повідомлень 2-ї Міжнародної науково-практичної конференції «Управління персоналом: економіка, інновації, освіта». — Львів: ЛВЦНТЕІ, 2001. — С. 48—52.
66. Прокопенко В. І. Експертне обстеження ефективності мотивації праці на гірничо-збагачувальних підприємствах [Текст] / В. І. Прокопенко, О. О. Кириченко // Вісник Технологічного університету Поділля. — 2001. — № 2. Ч. 2. — С. 99—101.
67. Жуковська Т. О. Науково-методичні засади створення системи мотивації продуктивності праці персоналу машинобудівних українських підприємств [Текст] / Т. О. Жуковська // Проблеми науки. — 2008. — № 8. — С. 38—45.
68. Тужилкіна О. В. Підвищення вагомості нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні [Текст] / О. В. Тужилкіна // Вісник Прикарпатського університету. Серія Економіка. Вип. 7, 2009. — С. 135—139.
69. Кіндерман Г. Мотивування працівників промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка організація і управління підприємствами» [Текст] / Г. Кіндерман. — Львів, 2004. — 23 с.
70. Данилюк М. О. Аналіз соціально-економічних стимулів підвищення трудової активності працівників в умовах формування ринку (на прикладі

- нафтогазових підприємств) [Текст] / М. О. Данилюк, О. М. Ковалко, Т. М. Оришин, В. Р. Лещій // Регіональна економіка. — 1998. — № 2. — С. 75.
71. Любомудрова Н. П. Мотивація спеціалістів-новаторів як елемент ефективного управління інноваційною діяльністю [Текст] / Н. П. Любомудрова // Розвідка і розробка нафтових і газових родовищ. — 1999. — № 36. — С. 161—168.
72. Сидорчук О. В. Посилення мотивації до праці — одна з проблем підприємств нафтогазового комплексу України [Текст] / О. В. Сидорчук // Розвідка і розробка нафтових і газових родовищ. — 1998. — № 35. — С.83—87.
73. Риндзак О. Мотивація зайнятості населення на регіональному ринку праці: соціологічний контекст [Текст] / О. Риндзак // Регіональна економіка. — 2000. — № 4. — С.125—131.
74. Нилова Н.М. Тенденции мотивации занятости на рынке труда Украины [Текст] / Н. М. Нилова, В. Ф. Бондаренко // Управління у державі III-го тисячоліття: Матеріали II міжнародної науково-практичної конференції (Львів, 24–26 березня 2003 р.). — Львів : ЛьВЦНТЕІ, 2003. — С. 97—101.
75. Гривківська О. В. Проблема мотивації праці управлінського персоналу [Текст] / О. В. Гривківська, Ж. В. Соловійова // Актуальні проблеми економіки. — 2008. — № 9. — С. 86—91.
76. Тимошенко Д.В. Вмотивованість українських управлінців — сталий розвиток інноваційної діяльності української держави [Текст] / Д. В. Тимошенко // «Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні» : міжнар. наук.-практ. конф., 23–24 жовтня, м. Київ, — К. : РВПС України НАН України, 2008 — Ч. 2. — С. 326—328.
77. Петренко В. Концепція інтелектокористування як основа новітньої управлінської парадигми [Текст] / В. Петренко // Міжнародний бізнес та менеджмент : проблеми та перспективи в умовах глобалізації : міжнар.

наук.-практ. конф. 22–24 жовти., 2008 р. : тези доп. — Тернопіль : Вид-во ТНЕУ, 2008. — С. 365—367.

78. Петренко В. П. Українська національна ідея і проблеми управління сучасним українським соціумом [Текст] / В. П. Петренко // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки «Галицька Академія». — 2008 р. — № 2 (12). — С. 137—140.
79. Петренко В. П. До ідентифікації проблем збереження, розвитку і використання інтелектуальних продуктивних сил України [Текст] / В. П. Петренко // Матеріали міжнар. наук. конф. «Розвиток продуктивних сил України : від В. І. Вернадського до сьогодення», м. Київ, 20 березня 2009 року. : У 3-х частинах / РВПС України НАН України. — Київ : РВПС НАН України, 2009. — Ч. I — С. 118—122.
80. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах [Текст] / В. П. Петренко // Наукова монографія. — Івано-Франківськ : «Нова Зоря», 2006. — 352 с.; іл.
81. Петренко В. П. Процес інтелектокористування як важлива складова економічного розвитку регіону [Текст] / В. П. Петренко, Є. А. Ревтюк // Вісник ДУ «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні : етапи становлення та проблеми розвитку». — Львів, 2000. — № 384. — С. 318—321.
82. Петренко В. П. Управління процесом інтелектокористування як засіб сталого інноваційного розвитку суспільства [Текст] / В. П. Петренко // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Проблеми управління інноваційною діяльністю (Збірник наукових праць). Випуск 4 (XXXV) НАН України. Інститут регіональних досліджень. — Львів, 2002. — С. 14—23.
83. Петренко В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління [Текст] / В. П. Петренко // Монографія. — Івано-Франківськ : ПП Курилюк, 2009. — 196 с.

84. Мочерний С. В. Економічний енциклопедичний словник : У 2 т. Т.1 [Текст] / С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій. [За ред. С. В. Мочерного]. — Львів : Світ, 2005. — 616 с.
85. Психологічна енциклопедія [Текст] / Автор-упорядник О. М. Степанов. — К. : «Академвидав», 2006. — 424 с.
86. Полухіна А. В. Проблеми мотивації персоналу та проблеми їх розв'язання [Текст] / А. В. Полухіна, С. В. Позднякова // Матеріали міжнародної науково-теоретичної конференції молодих учених і студентів «Актуальні проблеми економічного і соціального розвитку виробничої сфери». — В 2-х томах. — Т. 2. — Донецьк : ДВНЗ «Донецький національний технічний університет», 2009. — С. 117—120.
87. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2. [Текст] / Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2001. — 848 с.
88. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників [Текст] / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. — К. : Т-во «Знання», 1999. — 556 с.
89. Жильченкова В. В. Основні проблеми мотивації персоналу на основі відкритого акціонерного товариства «Донбаскабель» [Текст] / В. В. Жильченкова, Ю. А. Мелешкіна // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2. — Т. 2. — С. 63—65.
90. Курдина Е. Счастливые неудачники продаж [Електронний ресурс] / Екатерина Курдина // &.СТРАТЕГИИ. — 2006. — № 11. — Режим доступу до журн.: <http://www.strategy.com.ua/printable.aspx?column=5&article=684> (Перевірено 29.06.2010). — Назва з екрану.
91. Кругляк Е. С. Мотивация персонала в условиях кризиса [Текст] / Е. С. Кругляк // Актуальні проблеми розвитку економіки України в контексті глобалізаційних процесів: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. 9 грудня 2009 р., м. Харків. — Х. : ФПП Сегаль І. М., 2009. — С. 220—222.

92. Паттерсон С. Теорії психотерапії [Текст] / Сесил Паттерсон, Едвард Уоткінс. — 5-е изд. — СПб. : Питер, 2003. — 544 с.
93. Опацька С. Нова економіка та фактор людського капіталу [Текст] / Софія Опацька // Регіональна економіка. — № 4. — 2001. — С. 161—166.
94. Пікур А. В. Інвестиції в людський капітал — запорука підвищення якості робочої сили [Текст] / А. В. Пікур // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 1. — № 6. — 2005. — С. 122—124.
95. Семів Л.К. Вплив вищої освіти на формування людського капіталу в умовах переходу до економіки знань [Текст] / Л. К. Семів, Р. А. Семів // Регіональна економіка. — 2009. — № 1. — С. 15—26.
96. Яценко В. М. Дослідження впливу оплати праці на розвиток людського капіталу та удосконалення управління персоналом [Текст] / В. М. Яценко, О. П. Кошулько, А. В. Перехрест // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки : Випуск 23 : У трьох частинах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси : ЧДТУ, 2009. — Частина I. — С. 85.
97. Креховецька Л. Л. Особливості стратегічного управління людським капіталом суспільних систем [Текст] / Л. Л. Креховецька // Збірник тез доповідей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». 26-27 листопада 2009 р., м. Яремче. — Івано-Франківськ : ПП Курилюк В. Д., 2009. — С. 136.
98. Борщук Є. М. Соціально-екологічні аспекти людського капіталу [Текст] / Є. М. Борщук // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Збірник наукових праць). Вип. 5 (61) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол. : відп. ред. акад. НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2006 — С. 157

99. Вовканич С. Й. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєвоміській економіці: концептуалізація понять [Текст] / Вовканич С. Й., Семів Л. К. // Регіональна економіка. — 2007. — № 4. — С. 7—19.
100. Бервено О. В. Інтелектуальний капітал: економічний зміст і особливості формування в транзитивному суспільстві : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка і управління підприємствами» [Текст] / О. Бервено. — Харків, 2002. — 15 с.
101. Жаворонкова Г. В. Система знань як складова інтелектуального капіталу інноваційних підприємств [Текст] / Г. В. Жаворонкова // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2005. — № 6. Т. 1. — С. 15—18.
102. Чухно А. А. Інтелектуальний капітал : сутність, форми і закономірності розвитку [Текст] / А. А. Чухно // Економіка України. — 2002. — № 11. — С. 48—55.
103. Кендюхов О. Сутність і структура інтелектуального капіталу підприємства [Текст] / О. Кендюхов // Торгівля і ринок України. Тематичний збірник наукових праць з проблем торгівлі і громадського харчування. Вип. 14, Том II. / Голов. ред. О. О. Шубін. — Донецьк : ДонДУЕТ, 2002. — С. 166—171.
104. Поплавська Ж. В. Інтелектуальний капітал економіки знань [Текст] / Ж. В. Поплавська, В. Г. Поплавський // Вісник НАН України. — 2007. — № 2. — С. 52—62.
105. Стефанишин О. Людський потенціал економіки України [Текст] / О. Стефанишин // Монографія. — Львів : Видавничий центр ЛНУ ім. Ів. Франка, 2006. — 315 с.
106. Стефанишин О. Людський потенціал економіки України (політико-економічний аналіз) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. екон. наук : спец. 08.00.01 «Економічна теорія та історія економічної думки» [Текст] / О. Стефанишин. — Львів, 2007. — 37 с.

107. Пиц В. Людський потенціал у контексті інноваційного розвитку: компаративний аналіз комплементарних дефініцій [Текст] / Володимир Пиц // «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» : міжнар. наук.-практ. конф., 22-24 жовтня, 2008 р. Тернопіль : Економічна думка, 2008. — С. 368—370.
108. Пиц В. І. Структура людського потенціалу та його взаємозв'язок із суміжними категоріями у стратегії інноваційного розвитку : теоретичний аспект [Текст] / В. І. Пиц // «Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інновативно-інноваційного розвитку в Україні» : міжнар. наук.-практ. конф., 23-24 жовтня, м. Київ. — К. : РВПС України НАН України, 2008 — Ч. 2. — С. 113—114.
109. Зуб М. Я. Вплив ринку праці та інтеграційних процесів на формування людського потенціалу [Текст] / М. Я. Зуб // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2008. — № 5. Т. 1. — С. 174—178.
110. Полянська А. С. Методичні основи діагностики потенціалу розвитку підприємств [Текст] / А. С. Полянська // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія». — 2007. — № 1 (11). — С. 209—213.
111. Боднарук І. Р. Управління людським потенціалом як складова стратегічного управління соціально-економічним розвитком регіональним суспільних систем [Текст] / І. Р. Боднарук // Збірник тез доповідей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». 26-27 листопада 2009 р., м. Яремче. — Івано-Франківськ : ПП Курилюк В. Д., 2009. — С. 137.
112. Бандур С. І. Методологічні питання дослідження інтелектуального потенціалу територіально-виробничих систем [Текст] / С. І. Бандур //

- Національна еліта та інтелектуальний потенціал України: міжнар. конф., 18-20 квітня 1996 р. : тези доповід. — Львів, 1996. — С. 69—70.
113. Прошак В. Інтелектуальний потенціал України в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. «Економіка, організація і управління підприємствами» [Текст] / В. Прошак. — Львів, 2002. — 19 с.
114. Прошак В. В. Еволюція поглядів на інтелектуальний потенціал у світовій економічній думці [Текст] / В. В. Прошак // Формування ринкової економіки в Україні : наук. зб. Львів. Ун-ту. — Львів : Интереко, 2000. — Вип. 6. — С. 23—32.
115. Бауліна Т. В. Інтелектуальний потенціал підприємства як головний фактор в управлінні організаційними змінами [Текст] / Т. В. Бауліна // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2005. — № 6. Т. 1. — С. 25—27.
116. Турчіна С. Г. Інтелектуальна складова людського потенціалу: інноваційні напрями в умовах глобалізації [Текст] / С. Г. Турчіна // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2. — Т. 2. — С. 36—38.
117. Вовканич С. Й. Інтелектуально-інноваційний розвиток в системі реалізації інноваційних цінностей [Текст] / С. Й. Вовканич, С. О. Цапок, В. Я. Бідак // Збірник тез доповідей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ : Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. — С. 158.
118. Шульц С. Л. Вплив економічної концентрації на інтелектуально-інноваційний потенціал регіональних систем [Текст] / С. Л. Шульц, О. Й. Хомин // Збірник тез доповідей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління

- розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ : Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. — С. 170.
19. Заяць Т. А. Стратегічні напрями інтелектуалізації праці в сучасній моделі інноваційного розвитку [Текст] / Т. А. Заяць // Збірник тез доповідей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ : Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. — С. 172.
20. Корнеєва Т. М. Розвиток інтелектуального потенціалу як стратегічний напрямок розвитку суспільства [Текст] / Т. М. Корнеєва // Збірник тез доповідей за матеріалами Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ : Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. — С. 103.
121. Баб'як М. М. Роль інтелектуального потенціалу у формуванні інвестиційної привабливості регіону [Текст] / М. М. Баб'як, Л. А. Пешенкова, Ю. Я. Вовк // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів : методологія розробки, механізми реалізації : зб. наук. п. / НАН України. Інститут регіональних досліджень ; редкол. : Є. І. Бойко (відп. ред.). — Львів, 2008. — Вип. 2 (70). — С. 14.
122. Петрович Й. М. Управлінський потенціал та його вплив на ефективність діяльності машинобудівних підприємств [Текст] / Й. М. Петрович, Л. М. Прокопишин // Регіональна економіка. — 2009. — № 2. — С. 71.
123. Данилишин Б. Інтелектуальні ресурси в економічному зростанні: шляхи поліпшення їх використання [Текст] / Б. Данилишин, В. Куценко // Економіка України. — 2006. — № 1 (530). — С. 71—79.
124. Шовкун І. А. Інтелектуальний ресурс економічного розвитку [Текст] / І. А. Шовкун // Економічна теорія. — 2007. — № 2. — С. 15—33.
125. Лапин А. В. Активизация формирования и использования интеллектуальных ресурсов как средство обеспечения роста экономики

[Текст] / А. В. Лапин // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. — 2005. — № 6. Т. 1. — С. 126—128.

126. Гончаров В. М. Формування інтелектуальних ресурсів на локальному рівні як захід розвитку суспільних систем та нації [Текст] / В. М. Гончаров // Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем : Всеукраїнська наук.-практ. конф., 6-8 груд., 2007 р. : тези доповід. — Івано-Франківськ, 2007. — С. 162—164.
127. Петренко В. П. Про умови раціонального використання інтелектуальних ресурсів регіону [Текст] / Віктор Петренко, Олександр Турчак // Наукові вісті Інституту менеджменту і економіки «Галицька Академія». — 2004. — № 1 (5) — С. 22—27.
128. Петренко В. П. Управління використанням інтелектуальних ресурсів суспільства – головний чинник сталого розвитку [Текст] / В. П. Петренко // «Регіональні Перспективи». — 2003. — № 2—3. — С. 165—167.
129. Василишин Н. Є. До уточнення поняття «інтелектуальний ресурс» з метою його адекватної оцінки і врахування в процедурах стратегічного планування економічного розвитку регіональних соціально-економічних систем [Текст] / Н. Є. Василишин, Д. В. Тимошенко, І. В. Фіщук [та ін.] // Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Інноваційно-інвестиційне забезпечення стратегії розвитку регіону (Збірник наукових праць). Випуск 5 (61) / НАН України. Ін-т регіональних досліджень. Редкол. : відп. ред. кад. НАН України М. І. Долішній. — Львів, 2006. — С. 250—259.
130. Mullins L. Management and Organizational Behaviour [Текст] / Laurie J. Mullins. — London : Pitman Publishing, 1996. — 810 p.
131. Steers R. M. Motivation and work behavior. 4th ed. [Текст] / Richard M. Steers, Lyman W. Porter. — New York : McGraw-Hill Book Company, 1987. — 595 p.

142. Perechuda K. Kod genetyczny menedżera [Текст] / Kazimierz Perechuda // Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego. — Chrzanów : WSPM, 2000. — S. 157—162.
143. Баган О. Націоналізм і націоналістичний рух [Текст] / Олег Баган. — Дрогобич : Видавнича фірма «Відродження», 1994. — 192 с.
144. Петров К. П. Тайны управления человечеством или Тайны глобализации : в 2 т., Т. 1. [Текст] / К. П. Петров. — М. : «Академия управления», 2008. — 875 с.
145. Кузнецов О. Л. Понимание устойчивости развития – основа синтеза естественных и гуманитарных наук [Текст] / О. Л. Кузнецов // «Интеллектуальные силы человечества и гармония мирового развития» : Материалы междунар. интернет-конф. : Выпуск I (фехраль – апрель 2006г.) — Санкт-Петербург, Орел : НЦ «Планетарный проект», ОрелГТУ, 2006. — С. 6—9.
146. Послання св. апостола Павла до ефесян. Християнський портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes_ua.php (Перевірено 13.06.2010). — Назва з екрану.
147. Об'явлення св. Івана Богослова. Християнський портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes_ua.php (Перевірено 13.06.2010). — Назва з екрану.
148. Полная функция управления на Руси и в США : об этике и управленческом профессионализме [Електронний документ] // О текущем моменте. — 2009. — № № 4—5 (88, 89). — С. 126. / Електрон. текстові дані (1, 64 Мб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: http://dotu.ru/files/20090528_tek_moment0589.pdf

142. Perechuda K. Kod genetyczny menedżera [Текст] / Kazimierz Perechuda // Współczesne tendencje w zarządzaniu – teoria i praktyka. Praca zbiorowa pod redakcją A. Potockiego. — Chrzanów : WSPM, 2000. — S. 157—162.
143. Баган О. Націоналізм і націоналістичний рух [Текст] / Олег Баган. — Дрогобич : Видавнича фірма «Відродження», 1994. — 192 с.
144. Петров К. П. Тайны управления человечеством или Тайны глобализации : в 2 т., Т. 1. [Текст] / К. П. Петров. — М. : «Академия управления», 2008. — 875 с.
145. Кузнецов О. Л. Понимание устойчивости развития – основа синтеза естественных и гуманитарных наук [Текст] / О. Л. Кузнецов // «Интеллектуальные силы человечества и гармония мирового развития» : Материалы междунар. интернет-конф. : Выпуск I (фехраль – апрель 2006г.) — Санкт-Петербург, Орел : НЦ «Планетарный проект», ОрелГТУ, 2006. — С. 6—9.
146. Послання св. апостола Павла до ефесян. Християнський портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes_ua.php (Перевірено 13.06.2010). — Назва з екрану.
147. Об'явлення св. Івана Богослова. Християнський портал [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: http://www.truechristianity.info/ua/bible/ephes_ua.php (Перевірено 13.06.2010). — Назва з екрану.
148. Полная функция управления на Руси и в США : об этике и управленческом профессионализме [Електронний документ] // О текущем моменте. — 2009. — № № 4—5 (88, 89). — С. 126. / Електрон. текстові дані (1, 64 Мб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista. Adobe Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: http://dotu.ru/files/20090528_tek_moment0589.pdf

149. Ріддерстрале Й., Нордстрем К. Караоке-капіталізм [Текст] / Й. Ріддерстрале, К. Нордстрем ; пер. з англ. — Дніпропетровськ : Баланс Бізнес Букс, 2004. — 312 с.
150. Пелевин В. О. Диалектика переходного періода из ниоткуда в никуда : избранные произведения [Текст] / В. О. Пелевин. — М. : Изд-во Эксмо, 2003. — 384 с.
151. Капица С.П. Сколько людей жило, живет и будет жить на земле. Очерк теории роста человечества [Электронный ресурс] / С.П. Капица / Электрон. текстові дані (1,9 Мб). — Систем. вимоги : Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista. Microsoft word. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: <http://rogov.zwz.ru/Macroeolution/kapica.pdf>
152. Тоффлер Э. Революционное богатство : как оно будет создано и как оно изменит нашу жизнь [Текст] / Э. Тоффлер, Х. Тоффлер ; пер. с англ. М. Султановой, Н. Цыркун. — М. : «АСТ Москва», 2007. — 569 с.
153. Алексеева А. Новая волна богатства [Текст] / А. Алексеева // Эксперт. — 2008. — № № 1—2. — С. 56—57.
154. Мельник Д. Эра информационной перестройки [Текст] / Д. Мельник // Комп&ньон. — 2006. — № 47 (511). — С. 42.
155. Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта [Электронный ресурс] / Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддерстрале ; пер. с англ. П. Павловский ; изд. третье, исправленное и доп. — СПб. : «Стокгольмская школа экономики в Санкт–Петербурге», 2005. — 280 с. — Режим доступу до сайту: <http://ariom.ru/litera/2003-html/funki/funki.htm> (13.06.2010). — Назва з екрану.
156. Вовканич С. Соціогуманістичний контекст наукомісткої економіки інноваційного суспільства / С. Вовканич // Економіка України. — 2005. № 3. — С. 42—49.
157. Вот она – возможность [Текст] // Компаньон. — 2010. — № 20. — С. 18—19.

158. Бард А. Нетократия. Новая правящая элита и жизнь после капитализма [Текст] / Александр Бард, Ян Зодерквист ; пер. с англ. В. Мишучкова. — СПб. : «Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге», 2004. — 252 с.
159. Ким Ч. Стратегия голубого океана. Как создать свободную нишу и перестать бояться конкурентов [Текст] / У. Чан Ким, Рене Моборн ; пер с англ. — М. : Гиппо, 2005. — 272 с.
160. Денисов А.А. Нетократия как стратегический субъект 21 века [Текст] / А. А. Денисов // Проблема субъектов российского развития : материалы Международного форума «Проекты будущего : междисциплинарный подход» г. Звенигород, 16–19 окт. 2006 г. под ред. В. Е. Лепского. — М. : «Когито-Центр», 2006. — С. 47—58.
161. Мартынов А. Жизнь в условиях турбулентности [Текст] / А. Мартынов // Комп&ньон. — 2010. — № 13. — С. 18.
162. Cassidy J. Mind games. What neuroeconomics tells us about money and the brain [Электронный ресурс] / John Cassidy // The New Yorker. — 2006. — Sept. 18. — Режим доступа до журн.: http://www.newyorker.com/archive/2006/09/18/060918fa_fact (Перевірено 29.06.2010). — Назва з екрану.
163. Игры разума. Как проникнуть в сознание потребителя (Спецпроект) [Текст] // Комп&ньон. — 2008. — № 40 (608). — С. 22.
164. Джейкобс Ч. Нейроменеджмент. Почему не работает мотивация методом кнута и пряника [Текст] / Чарльз С. Джейкобс ; пер. с англ. — К. : Companion Group, 2010. — 208 с.
165. Калашников М. Берёзы и яблони на марсе — вот образный ряд нашего проекта [Электронный ресурс] / Максим Калашников // FORUM.msk.ru. Открытая электронная газета. — Режим доступа до сайту: <http://forum-msk.org/material/economic/3475843.html> (Перевірено 13.06.2010). — Назва з екрану.

166. Тимошенко Д. В. Мотивація інтелектуальної праці персоналу підприємств в системі стратегічних цінностей української держави [Текст] / Д. В. Тимошенко // Збірник тез доповідей за матеріалами II Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». 26-27 листопада 2009 р., м. Яремче. — Івано-Франківськ : ПП Курилюк В. Д. — 2009. — С. 132.
167. Ладунка І. Особливості сучасного управління персоналом [Текст] / Ірина Ладунка // «Міжнародний бізнес та менеджмент : проблеми та перспективи в умовах глобалізації» : міжнар. наук.-практ. конф., 22-24 жовтня, 2008 р. — Тернопіль : Економічна думка, 2008. — С. 286—287.
168. Хміль Ф. Економічні та суспільні зміни та їх вплив на управління вітчизняними організаціями [Текст] / Федір Хміль // «Міжнародний бізнес та менеджмент : проблеми та перспективи в умовах глобалізації» : міжнар. наук.-практ. конф., 22-24 жовтня, 2008 р. — Тернопіль : Економічна думка, 2008. — С. 433—435.
169. Левченко А. О. Особливості стимулювання розвитку персоналу в умовах формування економіки знань [Текст] / А. О. Левченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 1. — 2005. — № 6. — С. 43—46.
170. Калина А. В. Возможные подходы к стимулированию труда интеллектуального ресурса корпорации [Текст] / А. В. Калина // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. Т. 1. — 2005. — № 6. — С. 41—43.
171. Clarke V. New Times New Methods and New Men [Електронний ресурс] / Vera Margaret Clarke. — London : George Allen & Unwin Ltd., 1950. — 149 p. —
 — Режим доступу :
http://www.archive.org/stream/newtimesnewmetho030024mbp/newtimesnewmetho030024mbp_djvu.txt (Перевірено 29.06.2010). — Назва з екрану.

172. Адизес Ш. Заповеди менеджмента [Текст] / Шохам Адизес // &СТРАТЕГИИ. — 2010. — № 4. — С. 35
173. Убунту (идеология). Википедия. Свободная энциклопедия. : [Электронный ресурс]. — Режим доступа до сайту: http://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%B1%D1%83%D0%BD%D1%82%D1%83_%28%D0%B8%D0%B4%D0%B5%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D0%B8%D1%8F%29 (Перевірено 13.06.2010). — Назва з екрану.
174. Менеджмент. Стратегии, с которыми побеждают [Текст] / (составитель : А. Мальцева). — К. : ИД «Максимум», 2006. — 320 с.
175. Wadner J. Studies of individualism and collectivism : Effects on cooperation in groups [Текст] / J. A. Wadner III // Academy of Management Journal. — 1995. — № 38. — pp. 152—172.
176. Mayo E. The Human Problems of an Industrial Civilization (Early Sociology of Management & Organizations) [Текст] / Elton Mayo. 1 ed. — London : Routledge Taylor & Francis Group, 2003. — 204 p.
177. Вольская Е. Вместе весело багать по просторам [Текст] / Е. Вольская // Комп&нбон. — 2006. — № 24. — С. 36—38.
178. Miles R. Theories of Management : Implications for Organizational Behavior and Development [Текст] / Raymond E. Miles. — New York : McGraw-Hill Book Company, 1975. — 240 p.
179. Miles R. Human Relations or Human Resources? [Текст] / Raymond E. Miles // Harvard Business Review. — 1965. — Vol. 48. — pp. 148—163.
180. Крегер О. Типы людей и бізнес : Как 16 типов личности определяют наши успехи на работе? [Текст] / О. Крегер, Дж. М. Тюсон ; пер. с англ. — М. : Персей, Вече, АСТ. — 1995. — 560 с.
181. Иосефович Н. Ты – босс! Как стать толковым руководителем? [Текст] / Н. Иосефович : пер. с англ. М. Ушаковой. — М. : АСТ. — 1995. — 384 с.

182. Лайкер Дж. Дао Toyota : 14 принципов менеджмента ведущей компании мира [Текст] / Джеффри К. Лайкер ; пер. с англ. Т. Гутман / — 2-е изд. — М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. — 400 с.
183. Якокка Л. Карьера менеджера [Текст] / Якокка Ли ; пер. с англ. / при участии У. Новака ; общ. ред. и вступ. ст. С. Ю. Медведкова. — М. : Прогресс, 1990. — 384 с.
184. Yetton P. Individual versus Group Problem Solving : An Empirical Test of a Best-Member Strategy [Текст] / Philip W. Yetton, Preston C. Bottger // Organizational Behavior and Human Performance. — 1982. — № 29. — Issue 3. — pp. 307—321.
185. Locke E. Motivation, cognition and action : An analysis of studies of task goals and knowledge [Текст] / E. A. Locke // Applied Psychology : An International Review. — 2000. — № 49. — p. 408—429.
186. Thomas J. Peters. In Search of Excellence : Lessons from America's Best-Run Companies [Текст] / Thomas J. Peters, Jr. Robert H. Waterman. — New York : Warner Books, 1982. — 361 p.
187. Mills D. Q. Rebirth of the Corporation [Текст] / D. Quinn Mills. — New York : J. Wiley & Sons, 1991. — 320 p.
188. Peters T. Liberation Management : Necessary Disorganization For The Nanosecond Nineties [Текст] / Tom Peters. — New York : Fawcett Columbine, 1992. — 834 p.
189. Sims H. Company of Heroes. Unleashing the Powers of Self-Leadership [Текст] / Henry P. Sims, Charles C. Manz, — New York : J. Wiley & Sons, 1996. — 288 p.
190. Schrage M. Shared Minds : The New Technologies of Collaboration [Текст] / Michael Schrage. — New York : Random House, 1990. — 227 p.
191. Toffler A. The Third Wave [Текст] / Alvin Toffler. — New York : Bantam Books, 1990. — 560 p.

192. Вернадский В. И. Научная мысль как планетное явление [Электронный ресурс] / В. И. Вернадский. — М. : Наука, 1991. — Режим доступа до сайту: http://vernadsky.lib.ru/e—texts/archive/thought.html#tth_chAp1 (Перевірено 13.06.2010). — Назва з екрану.
193. Морозов О. Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал : Монографія [Текст] / О. Ф. Морозов. — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. — 352 с.
194. Дэвис В. Наследник Барона [Текст] / Викки Тереза Дэвис, Вильям Р. Паттерсон, Д. Маркес Паттон. ; пер. с англ. Чумаченко О. В. — К. : Companion Group, 2008. — 192 с.
195. Энциклопедический словарь Ф. Павленкова [Текст] / [Зав. ред. А. Абрамов, Д. Аитов, В. Воленс и др.]. — СПб.: Типография Ю. Н. Эрлих, 1899. — 2927 с.
196. Ожегов С. И. Словарь русского языка. Около 53 000 слов. [Текст] : изд. 8-е, стереотип. / С. И. Ожегов. — М. : Изд. «Советская энциклопедия», 1970. — 900 с.
197. Азимов Э. Г., А. Н. Щукин. Новый словарь методических терминов и понятий (теория и практика обучения языкам) [Текст] / Э. Г. Азимов, А. Н. Щукин. — М. : Издательство ИКАР, 2009. — 448 с.
198. Марутян Р. Політико-економічні інтереси інтелектуалів : сучасні акценти [Текст] / Рена Марутян // Віче. Журнал ВРУ. — 2009. — № 13 (250). — С. 30—33.
199. Глушко К. С. Особливості інтелектуальної праці [Електронний ресурс] / К. С. Глушко : «Сучасний соціокультурний простір-2009» : Шоста Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. — Режим доступу: <http://intkonf.org/glushko-ks-osoblivosti-intelektualnoyi-pratsi> (Перевірено 07.07.2010). — Заголовок з екрану.
200. Лазур П. Ю. Інтелектуальні економічні системи як модерна парадигма [Електронний ресурс] / П. Ю. Лазур, О. М. Свінцов, С. Г. Шевченко : «Сучасний соціокультурний простір-2009» : Шоста Всеукраїнська науково-

практична інтернет-конференція. — Режим доступу : <http://intkonf.org/ken-lazur-pyu-svintsov-om-shevchenko-sg-intelektualni-ekonomichni-sistemi-yak-moderna-paradigma> (Перевірено 07.07.2010). — Заголовок з екрану.

201. Лагутін В. Сфера інтелектуальної праці : проблеми становлення ринкових відносин [Текст] / В. Лагутін, М. Карлін, Т. Коробчук // Економіка України. — 1995. — № 2. — С.31—37.
202. Коробчук Т. Особливості становлення та регулювання ринку інтелектуальної праці в Україні [Текст] / Т. Коробчук // Україна : аспекти праці. — 2004. — № 6. — С. 3—7.
203. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства : Автореф. дис... д-ра екон. наук : 08.00.04 [Текст] / О. В. Кендюхов; НАН України. Ін-т економіки пром-сті. — Донецьк, 2007. — 31 с. — укр.
204. Кендюхов О. В., Шпарьова А. М. Проблеми розвитку інтелектуального потенціалу [Текст] / О. В. Кендюхов, А. М. Шпарьова // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічне відродження України» : м. Київ, 22 травня 2009 року. — К. : ТОВ «Дорадо-Друк», 2009. — С. 156—158.
205. Кендюхов О. В., Грицина Ю. О. Трудовий потенціал України [Текст] / О. В. Кендюхов, Ю. О. Грицина // Матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції «Економічне відродження України» : м. Київ, 22 травня 2009 року. — К. : ТОВ «Дорадо-Друк», 2009. — С. 155—156.
206. КАКОКРАТИЯ в словаре иностранных слов. — Режим доступу до сайту: <http://www.inslov.ru/html-komlev/k/kakokrati8.html> (13.06.2010). — Назва з екрану.
207. Раушенбах Б. В. Пристрастие [Текст] / Б. В. Раушенбах. — М. : Издательство «Аграф», 1997. — 432 с.
208. Дацюк С. Інтелектуали і інтелектофоби [текст] / С. Дацюк // Українська правда. — Режим доступу до журн.:

<http://www.pravda.com.ua/news/2007/8/30/63262.htm>

(Перевірено

29.06.2010). — Назва з екрану.

209. Кендюхов О. В. Сутність і зміст організаційно-економічного механізму управління інтелектуальним капіталом підприємства [Текст] / О. В. Кендюхов // Економіка України. — 2004. — № 2. — С. 33—41.
210. Махлуп Ф. Производство и распространение знаний в США [Текст] / Ф. Махлуп. — М. : «Прогресс», 1966. — 462 с.
211. Flood P. Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries [Текст] / Patrick C. Flood, Thomas Turner, Nagarajan Ramamoorthy, Jill Pearson // International Journal of Human Resource Management. — 2001. — Vol. 12 (7). — 1152—1165.
212. Bell D. The coming of post-industrial society : A venture of social forecasting [Текст] / Daniel Bell. — N.Y. : Basic Books, 1973. — 507 p.
213. Иноземцев В. Л. «Класс интеллектуалов» в постиндустриальном обществе / Владислав Иноземцев // Социологические исследования. — 2000. — № 6. — С. 67—77
214. Starbuck W. Learning by knowledge-intensive firms [Текст] / William H. Starbuck // Journal of Management Studies. — 1992. — № 29 (6). — pp. 147—176.
215. Pinchot G. The intelligent organization. Engaging the talent and initiative of everyone in the workplace. — I ed. [Текст] / Gifford Pinchot, Elizabeth Pinchot. — San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1996. — 208 p.
216. Drucker P. The new realities / Peter Ferdinand Drucker. — Revised ed. — Oxford.: Transaction Publishers, 2003. — 274 p.
217. Davenport T. The mysterious art and science of knowledge-worker performance [Текст] / Thomas H. Davenport, Robert J. Thomas and Susan Cantrell // MIT Sloan Management Review. — 2002. — Vol. 44, № 1. — P. 23—30.

218. Von Glinow M. Reward strategies for attracting, evaluating, and retaining Professionals [Текст] / Mary Ann Von Glinow // Human resource management. — 1985. — Vol. 24, № 2. — P. 191—206.
219. Miller R. Motivating and managing knowledge workers [Текст] / R. Miller // KM Review. — 2002. — Vol. 1 (5). — P. 16—21.
220. Scarbrough H. Knowledge as work : conflicts in the management of knowledge workers [Текст] / William H. Scarbrough // Technology analysis & strategic management. — 1999. — Vol. 11, № 1. — P. 5—16.
221. Drucker P. Drucker on Asia : a dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi [Текст] / Peter Ferdinand Drucker. — Oxford. : Butterworth-Heinemann, 1997. — P. 148.
222. Rajan A. Good practice in knowledge creation and exchange [Текст] / Amin Rajan, Elizabeth Lank, Kirsty Chapple. — Holly Hill : CREATE : Centre for Research in Employment & Tech. in Europe, 1998. — 73 p.
223. Joseph R. The knowledge worker : a metaphor in search of a meaning? [Текст] / Richard Joseph // Handbook on the knowledge economy. — Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2005. — pp. 245—254.
224. Андреева Т. Е. Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников / Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтицкая // Научные доклады. — СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2006 г. — № 34 (R). — 2006. — С. 2—26.
225. Наливайко М. Чи допоможе світовий рекорд нейрохірургу достукатися до української влади? [Електронний ресурс] / Максим Наливайко. Інформаційне агентство УНІАН. — Режим доступу до сайту: <http://www.unian.net/ukr/news/news-433308.html> . (Перевірено 30.04.2011). — Назва з екрану.
226. Brenner P. Motivating knowledge workers : the role of the workplace [Текст] / Pamela Brenner // Quality Progress. — 1999. — Vol. 32, № 1. — P. 33—37.

227. Dunkin R. Motivating knowledge workers : lessons to and from the corporate sector [Текст] / Ruth Dunkin // Higher education management & policy. — 2003. — Vol. 15, № 3. — P. 41—49.
228. Ruch W. Measuring knowledge worker productivity [Текст] / W. A. Ruch // Dimensions of productivity research. Proceedings of the Conference on Productivity, Houston, TX : American Productivity Center, April, 1980. — P. 98—121.
229. Госсен П. Трансформация бизнеса : овладейте 17 вопросами, которые помогут трансформировать бизнес [Текст] / Пол Госсен ; пер. с англ. — К. : Companion Group, 2009. — 128 с.
230. Лавриненко И. Культиватор для менеджера [Текст] / И. Лавриненко // Комп&ньон. — 2006. — № 45. — С. 50—53.
231. Мельник Д. Куда идти, чтобы идей найти [Текст] / Д. Мельник // Комп&ньон. — 2007. — №1—2. — С. 31—34.
232. Ченский В. Профилактика пассивности [Текст] / В. Ченский // Комп&ньон. — 2010. — № 23. — С. 38—39.
233. Ченский В. Стимулирование личности [Текст] / В. Ченский // Комп&ньон. — 2008. — № 16. — С. 72—74.
234. Ченский В. Бокс бизнес-формата [Текст] / В. Ченский // Комп&ньон. — 2007. — № 10. — С. 66—67.
235. Иванов П. Алло, мы ищем таланты [Текст] / П. Иванов // Комп&ньон. — 2005. — № 50. — С. 26—29.
236. Алексеева А. Отклонения на благо [Текст] / А. Алексеева, А. Христич // Комп&ньон. — 2011. — № 16—17. — С. 14.
237. Хамел Г. Будущее менеджмента. [Текст] / Г. Хамел // Комп&ньон. — 2007. — № 41. — С. 54—58.
238. Лавриненко И. Для умеющих работать [Текст] / И. Лавриненко // Комп&ньон. — 2007. — № 35. — С. 52—55.

239. Лавриненко И. Мы ценим тебя, товарищ! [Текст] / И. Лавриненко // Комп&ньон. — 2006. — № 25. — С. 22—25.
240. Курдина Е. Звездные войны [Текст] / Е. Курдина // Комп&ньон. — 2005. — № 50. — С. 22—25.
241. Ладынский Р. Пленительные гарантии [Текст] / Р. Ладынский // Комп&ньон. — 2007. — № 12. — С. 42—46.
242. Pavlina S. Motivation for Smart People (Sans Chest Pounding) [Электронный ресурс] / Steve Pavlina. — Режим доступа: <http://www.stevpavlina.com/blog/2006/07/motivation-for-smart-people-sans-chest-pounding> (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.
243. Etkes I. Rabbi Israel Salanter and the mussar movement : seeking the Torah of truth [Текст] / Immanuel Etkes, Jonathan Chipman ; translated from the Hebrew by Jonathan Chipman. — 1st English ed. — Philadelphia : Jewish Publication Society, 1993. — 389 p.
244. Fairbank J. Motivating Creativity and Enhancing Innovation through Employee Suggestion System Technology [Текст] / James F. Fairbank, Scott David Williams // Creativity and Innovation Management. — 2003. — № 10. — Issue 2. — pp. 68—74.
245. Jacobson D. The Link Between Motivation and Innovation [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <http://govleaders.org/motivation.htm> (Перевірено 07.07.2010). — Заголовок з екрану.
246. Anderson P. Managing Professional Intellect: Making the Most of the Best [Электронный ресурс] / Paul Anderson, Philip Anderson, Sydney Finkelstein, James Brian Quinn // Harvard Business Review. — 2009. — March 3. — pp. 181—205. — Режим доступа: http://books.google.com.ua/books?id=mxIgQhxDgxQC&pg=PA181&lpg=PA181&dq=Managing+professional+intellect&source=bl&ots=V-0Zo6ueww&sig=A53t1SjAg6EaG-Zjgbymgulvprw&hl=ru&ei=33Y1TLa2JdSnOK3Gln4E&sa=X&oi=book_result

&ct=result&resnum=5&ved=0CDAQ6AEwBA#v=onepage&q=Managing%20professional%20intellect&f=false (Перевірено 07.07.2010). — Заголовок з екрану.

247. Li-ying W. A New Motivation Approach for Intellectual Employees Establishment and Management of Dynamic Psychological-contracts [Електронний ресурс] / Wang Li-ying, Chen Jin // Engineering Management Conference, 2006 IEEE International, 17-20 Sept. 2006. — pp.. 132—135. — Режим доступу: <http://ieeexplore.ieee.org/Xplore/login.jsp?url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel5%2F4279778%2F4279779%2F04279832.pdf%3Farnumber%3D4279832&authDecision=-203> (Перевірено 07.07.2010). — Заголовок з екрану.
248. Тимошенко Д. В. Критичний аналіз та удосконалення методики оцінювання людських ресурсів через врахування показників їх морально-психологічного стану [Текст] / Д. В. Тимошенко // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія : Економічні науки : Випуск 23 : У трьох частинах / М-во освіти і науки України, Черкас. держ. технол. ун-т. — Черкаси : ЧДТУ, 2009. — Частина I. — С. 241.
249. Державна регіональна політика України : особливості та пріоритети : Монографія [Текст] / за ред. З. С. Варналія. — К. : НІСД, 2007. — 768 с.
250. Вовканич С., Семів Л. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу [Текст] / С. Вовканич, Л. Семів. — Львів : ІРД НАН України, 2005. — 100 с.
251. Федулова Л. І. Проблеми розвитку економіки знань в контексті вступу України до ЄС [Текст] / Л. І. Федулова // Актуальні проблеми економіки. — № 4 (46). — 2005. — С. 104—117.
252. Система мотивації в менеджменті. Персонал. Бизнес Инжиниринг Групп. СПб. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://bigc.ru/publications/bigspb/personal/system_motiv_in_menegm.php?phrase_id=221977 (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.

253. Економічна енциклопедія : У трьох томах. Т. 3 [Текст] / Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2002. — 952 с.
254. Пригожин И. Порядок из хаоса : Новый диалог человека с природой / И. Пригожин, И. Стенгерс ; пер. с англ. / общ. ред. В. И. Аршинова, Ю. Л. Климонтовича и Ю. В. Сачкова. — М. : Прогресс, 1986. — 432 с.
255. Zeyer U. Zeitaspekte der Implementierung aktueller Managementkonzepte [Текст] / U. Zeyer // Zeitschrift Führung und Organization. — 1995. — № 5. — S. 283—289.
256. Табахарнюк М. О. Технологія моделювання і формування інноваційно-орієнтованого мотиваційного простору населення адміністративно—територіального утворення [Текст] / М. О. Табахарнюк // Науковий вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту КНТЕУ : Зб. наук. пр. за матеріалами XIV Міжнар. наук.-практ. конференції. Вип. III. Економічні науки. — Чернівці : АНТ Лтд., 2004. — С. 484—492.
257. Петренко В. П. Про використання просторової моделі стилів цільового управління організаційними утвореннями для створення ефективної робочої групи-команди [Текст] / В. П. Петренко // «Економіка : проблеми теорії і практики». Збірник наукових праць. — Вип. 98. — Дніпропетровськ : ДНУ. — С. 62—70.
258. Magnavita J. Theories of Personality. Contemporary Approaches to the Science of Personality [Текст] / Jeffrey J. Magnavita. — New York : John Willey & Sons, Inc. — 2002. — p. 501.
259. Петренко В. П. Проблеми інтелектуалізації управління: інтелектуальна модель особи керівника [Текст] / В. П. Петренко // Науковий журнал «Вісник Хмельницького національного університету». Економічні науки. — 2007. — № 6. Т. 1. — С. 43—46.

260. Burrick M. R. The Big Five Personality Dimensions and Job Performance : A Meta-analysis [Текст] / M. R. Burrick, M. K. Mount // *Personal Psychology* 44. — 1996. — pp. 1—26.
261. Wiggins J. The Five-Factor Model of Personality: Theoretical Perspectives / Jerry S. Wiggins. — New-York : The Guilford Press. — 1996. — 216 p.
262. Lounsbury J. Personality Traits and Career Satisfaction of Human Resource Professionals / John W. Lounsbury, Robert P. Steel, Lucy W. Gibson and others / [Електрон. текстові дані] (1,19 Мб). — Систем. вимоги: Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista/Win7. Acrobat reader. — Заголовок з титул. екрану. — Режим доступу: http://info.ecareerfit.com/eCareerFit/CareerSatisfaction_HRProfessionals_final2.pdf (13.11.2010).
263. Законы Йеркса-Додсона [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://psi.webzone.ru/st/331100.htm> (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.
264. Фресс П. Оптимум мотивации [Текст] / П. Фресс, Ж Пиаже // *Экспериментальная психология* ; под ред. П. Фресса и Ж. Пиаже. — 1975. — Вып. 5. — С. 119—125.
265. Тимошенко Д. В. Щодо шляхів удосконалення просторової мотиваційної моделі формування команди з пріоритетом інтелектуальних досягнень [Текст] / Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // *Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія»*. — 2008. — № 2 (14). — С. 97.
266. Хамел Г. Дисципліна или (и) свобода? / Гари Хамел // *Комп&ньон*. — 2007. — № 41. — С. 54—58.
267. Zander A. Making Groups Effective (Jossey-Bass Management) [Текст] / Alvin Zander. — 2nd ed. — San Francisco : Jossey Bass, 1994. — 261 p.
268. Drucker P. The Coming of the New Organization [Текст] / Peter Frdinand Drucker // *Harvard Business Review*. — 1988. — № 1. — pp. 1-19.

269. Lipman-Blumen J. Hot Groups / Jean Lipman-Blumen, Harold J. Leavitt [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.achievingstyles.com/articles/hot_groups_hbr.asp (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.
270. Ревтюк Є. А. Управління виробничо-господарськими комплексами на засадах використання інтелектуально-ресурсного потенціалу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.02.03 Організація, управління, планування і регулювання економікою [Текст] / Є. А. Ревтюк. — Львів : Національний університет «Львівська політехніка», 2005. — 20 с.
271. Максим'юк С. В. Управління діяльністю підприємств в кризових ситуаціях : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04 Економіка та управління підприємствами [Текст] / С. В. Максим'юк. — Київ : Європейський університет, 2009. — 21 с.
272. Прокопенко О. Ю. Стратегічне планування місцевого економічного розвитку на рівні сільських громад : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.05 Розвиток продуктивних сил і регіональна економіка [Текст] / О. Ю. Прокопенко — Полтава : НТУ ім. Ю. Кондратюка, 2007. — 19 с.
273. Тимошенко Д., Даляк Н. Антикризове мислення та мотивування як необхідна складова кризового управління [Текст] / Д. Тимошенко, Н. Даляк // Інтелектуальний потенціал молоді в науці і практиці (Ч. 2) : Матеріали Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених. 28 травня 2009 р., м. Хмельницький / Кол. авт. — Хмельницький : УЕП, 2009. — С. 45.
274. Мурсалімова Н. Основні фактори формування управлінської команди [Текст] / Наталія Мурсалімова // Вісник УАДУ. — 2001. — № 3. — С. 61—63.

275. Пфеффер Дж. Формула успеха в бизнесе : на первом месте – люди [Текст] / Джеффри Пфеффер ; пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — 560 с.
276. Радкявичус Д. Бог, квантовая физика, организационная структура и стиль управления [Текст] / Дарюс Радкявичус, Томас Станюлис ; пер. с англ. — К. : Companion Group, 2010. — 236 с.
277. Романов И. Управленческие патологии / И. Романов // Комп&ньон. — 2008. — № 26. — С. 42—43.
278. Burns J. Transforming leadership : a new pursuit of happiness [Текст] / James MacGregor Burns. — New York : Groove Press, 2004. — 240 p.
279. Шупбах М. Эволюционное лидерство [Текст] / Макс Шупбах // &СТРАТЕГИИ. — 2010. — № 9. — С. 40—41.
280. Матушенко А. Шупбах: «Организация – это заколдованный организм, который действует самостоятельно» [Электронный ресурс] / Александра Матушенко, Виктор Оксенюк. Інститут глибинної демократії. Східноєвропейській інститут лідерства. — Режим доступа до сайту: <http://www.ddi.in.ua/Kontakti.113.0.html> (перевірено 13.09.2010). — Назва з екрану.
281. Мороз Н. Лидерство в стиле джаз / Н. Мороз, П. Шеремета // &СТРАТЕГИИ. — 2003. — № 6. — Режим доступа до журн.: <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=1&article=203> (перевірено 13.09.2010). — Назва з екрану.
282. Най Д. Гибкая сила. Как добиться успеха в мировой политике / Джозеф Най. — М. : Тренд, 2006. — 397 с.
283. Gosling J. The Five Minds of a Manager [Текст] / Jonathan Gosling, Henry Mintzberg // Harvard Business Review. — 2003. — Vol. 10. — Режим доступа до журн.: <http://hbr.org/2003/11/the-five-minds-of-a-manager/ar/1> (перевірено 13.09.2010). — Назва з екрану.

284. Христич А. Партнерство, командність и локальність [Текст] / А. Христич // Комп&ньюн. — 2011. — № 14. — С. 28.
285. Ястреб А. Разыскивается стратегия роста / Анжела Ястреб // &.СТРАТЕГИИ. — 2011. — № 4. — С. 48—51.
286. Дудник О. Вглубь или вширь? Должны ли личности партнеров быть похожими? [Текст] / О. Дудник // Комп&ньюн. — 2005. — № 1—2. — С. 22—23.
287. Типи ефективного мислення. Тест КМК Тренинг, TACK Training International. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: <http://www.rabotaplus.com.ua/trainings/company/96.html> (перевірено 15.09.2010). — Назва з екрану.
288. Кузнецова І. О. Психологічні аспекти в роботі команди [Електронний ресурс] / І. О. Кузнецова // «Соціально-психологічний аспект підвищення професійної компетентності державних службовців»: матеріали «Круглого столу» КМДА — КМЦППК. — Київ, 2008. — Режим доступу: <http://www.kmv.gov.ua/divinfo.asp?Id=210162> (перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.
289. Петровский А. В. Опыт построения социально-психологической концепции групповой активности [Текст] / А. В. Петровский // Вопросы психологии. — 1975. — № 5. — С.77—78.
290. Тоба М. В. Вплив групових норм на прояв ініціативи та рівень самоактуалізації особистості [Текст] / М. В. Тоба // Збірник наукових праць: філософія, соціологія, психологія. — Івано-Франківськ : Видавничо-дизайнерський відділ ЦІТ Прикарпатського національного університету ім. В. Стефаника, 2008. — Вип. 13. — Ч.1. — 254 с.
291. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли [Текст] / Билл Гейтс. Изд. 2-е исправленное. — М. : Изд-во ЭКСМО-Пресс, 2001. — 480 с.
292. Baines A. Exploiting Organisational Knowledge in the Learning Organisation [Текст] / Anna Baines // Work Study. — 1997. — № 6 (46). — pp. 202—206.

293. Колфин Дж. Менеджмент в условиях хаоса [Текст] / Джефри Колфин // Комп&ньон. — 2006. — № 41. — С. 50—53.
294. Тимошенко Д. В. Створення постійних і тимчасових команд в рамках підприємства з метою інтенсифікації інтелектуальної праці персоналу [Текст] / Д. В. Тимошенко // Вісник Хмельницького національного університету. — 2010. — № 2. — Т. 2. — С. 91.
295. Тимошенко Д. В. Проблемні команди та діагностика інтелектуально-рольової здатності їх членів [Текст] / Д. В. Тимошенко // Наукові вісті інституту менеджменту та економіки «Галицька академія». — 2009. — № 15 (1). — С. 115.
296. Тимошенко Д. В. Робочі групи як організація праці «білих» та «синіх комірців» [Текст] / Д. В. Тимошенко // Актуальні проблеми розвитку економіки України в контексті глобалізаційних процесів : Матеріали міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених. 9 грудня 2009 р., м. Харків. — Х. : ФПП Сегаль І. М., 2009. — С. 203.
297. Тимошенко Д. В. Інноваційна соціалізація працівників НГКУ як інструмент активізації винахідницької діяльності [Текст] / Д. В. Тимошенко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія : Економіка та управління в нафтогазовій промисловості. — 2010. — № 1 (1). — С. 49—53.
298. Матейко А. Условія творческого труда [Текст] / А. Матейко ; пер. с польск. — М. : Мир, 1970. — 300 с.
299. Stalewski T. Social loafing jako problem grupowej organizacji pracy [Текст] / T. Stalewsky // Przegląd Organizacji. — 1995. — № 12. — s. 27—30.
300. Багнюк А. А. Концепція людини : підходи і тлумачення [Електронний ресурс] / А. А. Багнюк // «Сучасний соціокультурний простір — 2009» : Шоста Всеукраїнська науково-практична інтернетконференція. — Режим доступу: <http://intkonf.org/bagnyuk-al-kontseptsiya-lyudini-pidhodi-i-tlumachennya> (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.

301. Лесечко М. Українська модель менеджменту [Електронний ресурс] / Мирон Лесечко // Український національний портал АРАТТА. — Режим доступу: http://www.aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=777 (08.09.2010). — Заголовок з екрану.
302. Раман К. От нефти к информации [Текст] / К. Раман // Комп&ньон. — 2007. — № 1—2. — С. 57.
303. НАК «Нафтогаз України». Про компанію. [Електронний ресурс]. — Режим доступу :
<http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/3A25D65C2606A6C9C22570D800318869> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
304. НАК «Нафтогаз України». Структура Компанії. [Електронний ресурс]. — Режим доступу :
<http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/58E4CCCAB6F7817BC22570D800352CC0?OpenDocument&Expand=4&> (08.02.2011). — Заголовок з екрану.
305. НАК «Нафтогаз України». Компанія сьогодні. [Електронний ресурс]. — Режим доступу :
<http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/69CDD708EEFC16B4C22570D8003432CC?OpenDocument&Expand=3&> (08.07.2011). — Заголовок з екрану.
306. НАК «Нафтогаз України». Місія Компанії [Електронний ресурс]. — Режим доступу :
<http://www.naftogaz.com/www/2/nakweb.nsf/0/343672F1DFC29DACC22570DD003075C9?OpenDocument&Expand=3.1&> (08.02.2011). — Заголовок з екрану.
307. Закон України «Про нафту і газ» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukroil.com.ua/useful/law/> (Перевірено 08.07.2010). — Заголовок з екрану.

308. Пудрик В. Діловий кадровий резерв – запорука стабільності у роботі нафтогазового комплексу України [Електронний ресурс] / Валерій Пудрик // Форум нафтогазового комплексу України. — Режим доступу: <http://www.ngbi.com.ua/am/ct30.html> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
309. Артемчук І. О. Основа кадрової політики – безперервне професійне навчання [Електронний ресурс] / І. О. Артемчук // Форум нафтогазового комплексу України. — Режим доступу: <http://www.ngbi.com.ua/am/ct29.html> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
310. Артемчук І. О. Підготовка резерву керівних кадрів [Текст] / І. О. Артемчук // Нафтова і газова промисловість. — 2000. — № 2. — С. 59.
311. Перелік чинних нормативних та методичних документів з організації та нормування праці в ДК «Укртрансгаз». — Київ : НАЦ ДК «Укртрансгаз» НАК «Нафтогаз України», 2005. — 31 с.
312. Інформаційний бюлетень «Про нормативні документи з організації та нормування праці в ДК «Укртрансгаз». — Київ : НАЦ ДК «Укртрансгаз» НАК «Нафтогаз України», 2005. — 12 с.
313. Рибчич І. О. Проблеми і перспективи розвитку корпоративної науки [Текст] / І. О. Рибчич, С. О. Лизун, Д. О. Єгер, Ю. О. Зарубін // Нафтова і газова промисловість. — № 3. — 2005. — С. 3—7.
314. Проблеми нафтогазової промисловості : Зб. наук. праць. — Київ : ДП «НДІНГП» НАК «Нафтогаз України», 2005 — 2008 рр.. Вип. 1, 2, 3, 4, 5, 6.
315. Нафтова і газова промисловість : Наук.-виробн. журнал. — №№ за 1998 — 2008 р.р.
316. National Joint Stock Company «Naftogaz of Ukraine». Consolidated Financial Statements. Year ended 31 December 2009, 2008, 2007, 2006, 2005, 2004. Together with Independent Auditor's Report (CJSC Ernst & Young Ukraudit) [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.naftogaz.com/files/Zvity/FS_Naftogaz-2009.pdf
http://www.naftogaz.com/files/Zvity/FS_Naftogaz-2008.pdf

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/Consolidated_FS_2007_en.pdf

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/annual_report_2006_en.pdf

http://www.naftogaz.com/files/Zvity/NAK_annual_report_2005.pdf

(08.12.2010). — Заголовок з екрану.

317. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. Розпорядження КМ від 15.03.2006 № 145–р VI. СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НАФТОГАЗОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/alldocWWW/23022D817D5D506CC225747C004DC382!OpenDocument (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
318. Короп І. В. Про основні шляхи вирішення проблеми ефективного використання інтелектуальних ресурсів нафтогазової галузі України [Текст] / І. В. Короп, Н. В. Люта, В. П. Петренко // Матеріали V Всеукраїнської науково-практичної конференції «Проблеми підготовки фахівців з інтелектуальної власності в Україні» (27–28 квітня 2005 року, м. Київ). — К. : Ін-т інтелектуальної власності і права. — 2005. — С. 95—99.
319. Кісь С. Я. Про інтелектуальний потенціал нафтогазової галузі України як важливу складову її енергетичної безпеки [Текст] / С. Я. Кісь, Н. В. Люта, В. П. Петренко // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2006 р. — № 1 (13). — С. 93—99.
320. Кісь С. Я. До обґрунтування доцільності інтелектуалізації процесів управління нафтогазовим комплексом України [Текст] / С. Я. Кісь // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів : методологія розробки, механізми реалізації : зб. наук. пр. / НАН України. Ін-т регіональних досліджень ; редкол. : Є. І. Бойко (відп. ред.). — Львів : 2008. — Випуск 2 (70) — 2008. — С. 301—313.
321. Крижанівський Є. І. Використання галузевого інтелекту в контексті безпеки розвитку соціоприродних систем (на прикладі нафтогазової галузі України) [Текст] / Є. І. Крижанівський, С. Я. Кісь, В. П. Петренко та ін. // Науковий вісник ІФНТУНГ. — 2007. — № 2 (16). — С. 126—130.

322. ВАТ «Український нафтогазовий інститут» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://ukrngi.com/index1.php?lang_id=2&content_id=109 (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
323. ВАТ «Укргазпроект» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrgazproekt.com/pages.php?id=25&lang=ukr> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
324. Кісь С. Я. Щодо стратегічної доцільності та умов трансформування НАК «Нафтогаз України» в сучасну інтелектуальну компанію [Текст] / С. Я. Кісь, В. П. Петренко // Економіка : проблеми теорії і практики : Збірник наукових праць. — Випуск 240 : В 5 т. — Т. V. — Дніпропетровськ : ДНУ, 2008. — С. 1298—1308.
325. Табахарнюк М. О. До оцінки стану і досвіду використання сучасних мотиваційних технологій керівниками українських підприємств та організацій [Текст] / М. О. Табахарнюк, В. П. Петренко // Регіональна економіка. 2001. — № 3. — С.100—107.
326. Тимошенко Д. В. До оцінки стану володіння мотиваційними технологіями управлінським персоналом НГКУ [Електронні текстові дані] / Д. В. Тимошенко // Матеріали міжнародної науково-технічної конференції «Ресурсозберігаючі технології в нафтогазовій енергетиці». — Івано-Франківськ : Вид-во ІФНТУНГ «Факел», 2007. — 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). — 80 Min / 700 MB ; 12 см. — Систем. вимоги : Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; Windows 95/98/ME/NT4/2000/XP/Vista ; Adobe Acrobat reader. — Назва з титул. екрану .
327. Тимошенко Д. В. Щодо ідентифікації проблем мотивації працівників інтелектуальної праці в нафтогазовій галузі України [Текст] / Д. В. Тимошенко // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. Стратегії розвитку регіонів: методологія розробки, механізми реалізації : зб. наук. п. / НАН України. Інститут регіональних досліджень ; редкол. : Є. І. Бойко (відп. ред.). — Львів, 2008. — Вип. 2 (70). — С. 313.

328. Кісь С. Я. Щодо доцільності виконання масштабної діагностики і оцінки стану персоналу організаційних утворень нафтогазового комплексу України [Текст] / С. Я. Кісь, Д. В. Тимошенко, В. П. Петренко // Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. — 2009. — № 1 (19). — С. 147.
329. Крижанівський Є. І. Стратегічний розвиток нафтогазового комплексу України і роль національного технічного університету нафти і газу в його інтелектуальному забезпеченні [Текст] / Є. І. Крижанівський, Д. І. Дзвінчук, В. Д. Никифорук, Д. В. Тимошенко // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ, 6-8 грудня, 2007. — С. 103—105.
330. Креховецька Л. Л. Підвищення кваліфікації працівників нафтогазового комплексу України – важливий чинник стратегії нарощування його інтелектуального капіталу [Текст] / Л. Л. Креховецька, В. І. Колісник // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції «Теорія і практика стратегічного управління розвитком регіональних суспільних систем». — Івано-Франківськ, 6–8 грудня, 2007. — С. 107—109.
331. Бендиков М. А. Интеллектуальный капитал развивающейся фирмы: проблемы идентификации и измерения [Текст] / М. А. Бендиков, Е. В. Джамай // Менеджмент в России и за рубежом. — 2001. — № 4. — Режим доступа: <http://creativeconomy.ru/library/prd132.php> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
332. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал – новый источник богатства организаций [Електронний ресурс]. — Режим доступа: http://www.gumer.info/bibliotek_Buks/Econom/stuart/01.php (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
333. Dorota Dobija. Pomiar i sprawozdawczość kapitału intelektualnego przedsiębiorstwa [Текст] / Dorota Dobija. — Warszawa : Wydawnictwo

- Wyższej Szkoły Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźminkiego, 2004. — 246 s.
334. Андрианова В. В. Расчет человеческого капитала предприятий [Текст] / В. В. Андрианова // Экономика и управление. — 1998. — № 2. — С. 4—6.
335. Крайнев П. П. Оценка нематериальных активов [Текст] / П. П. Крайнев // Предпринимательство и право. — 1997. — № 11. — С. 22—24.
336. Методичні рекомендації з бухгалтерського обліку нематеріальних активів [Електронний документ]. — Режим доступу: <http://pro-u4ot.info/index.php?section=browse&CatID=154&ArtID=908> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
337. Наказ Фонду держмайна та КНТ України «Про затвердження Порядку експертної оцінки нематеріальних активів» від 27.07.1995 р. № 969/97// Правові аспекти приватизації в Україні. — т. 2 : Збірник законодавства з питань приватизації. — К., 1995. — 518 с.
338. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи», затверджене наказом Міністерства фінансів України від 18.10.99 р. № 242.
339. Лазур П. Ю. Інтелектуальні економічні системи як модерна парадигма [Електронний ресурс] / Ю П. Лазур, О. М. Свінцов, С. Г. Шевченко // «Сучасний соціокультурний простір — 2009» : Шоста Всеукраїнська науково-практична інтернет-конференція. — Режим доступу: <http://intkonf.org/bagnyuk-al-kontseptsiya-lyudini-pidhodi-i-tlumachennya> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
340. Голдратт Э., Кокс Д. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель-2. Дело не в везенье [Текст] / Элия М. Голдратт, Джефф Кокс. ; пер. с англ. Е. Федурко. Редактор Х. Пакк. — К. : ИД «Максимум», 2008. — 778 с.
341. Рожен А. Защищать винахідника чи інтелектуальну власність? [Електронний документ] / А. Рожен // Дзеркало тижня. — 2002. — № 37 (412). — Режим доступу: <http://www.dt.ua/3000/3100/36229> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.

342. Салл Д. Готовы ли вы к восстановлению? Семь вопросов руководителю [Текст] / Дональд Салл // &.СТРАТЕГИИ. — 2010. — №4. — С. 10—18.
343. Ричи Ш. Управление мотивацией : Учеб. пособие для вузов [Текст] / Шейла Ричи, Питер Мартин. ; пер. с англ. под ред. проф. Е. А. Климова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. — 399 с.
344. Чего хочет результативная команда [Электронный документ] // &.СТРАТЕГИИ. — 2005. — №1. — Режим доступа до журн.: <http://www.strategy.com.ua/article.aspx?column=5&article=419> (08.07.2010). — Назва з екрану.
345. Исследовательский центр портала SuperJob.ua. Работа – это не только деньги, — убеждены 73% украинцев [Электронный ресурс]. — Режим доступа до сайту: <http://www.superjob.ua/groups/topics/1741> (08.07.2010). — Назва з екрану.
346. Лавриненко И. «А», «В», «С» – расчет окончен! / Инга Лавриненко // Комп&ньон. — 2007. — № 37. — Режим доступа до журн.: <http://www.companion.ua/Articles/Content/Forprint/?Id=15582&Callback=99> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
347. Морита А. Сделано в Японии. История фирмы «Сони» [Текст] / Акио Морита ; пер. с англ. — М. : Прогресс, 1993. — 413 с.
348. Додонов Р. А. Этническая ментальность : опыт социально-философского исследования [Текст] / Роман Александрович Додонов. — Запорожье : «Тандем-У», 1998. — 192 с.
349. Петренко В. П. Об опыте подготовки специалистов по автоматизации химико-технологических процессов с обучением методики и практики изобретательской работы [Текст] / В. П. Петренко, И. В. Короп, В. Н. Кузьмин и др. В кн. Тезисы докладов II-й Всесоюзной научной конференции «Автоматизация и роботизация в химической промышленности», Тамбов, 1988. — С. 00—00.

350. Петренко В.П. Винахідницька діяльність ВУЗу – показник рівня та новизни наукових досліджень [Текст] / В. П. Петренко // Нафтова і газова промисловість. — 1992. — № 2. — С. 8—9.
351. Райгородский Д. Я. Практическая диагностика. Методики и тесты [Текст] / Д. Я. Райгородский. — Самара : Издательский Дом «БАХРА-М», 2002. — 672 с.
352. Крижанівський Є. І. Нафтогазова освіта України: минуле і сьогодення [Текст] / Є. І. Крижанівський, Ф. В. Козак // Нафтова і газова промисловість. — 2007. — № 3. — С. 3—7.
353. Бакулін Є. Вітальне слово з нагоди 40-ї річниці заснування університету [Текст] / Є. Бакулін // Нафтова і газова промисловість. — 2007. — № 3. — С. 1.
354. Тарабаринов П. В. Науково-дослідний і Проектний Інститут ВАТ «Укрнафта» [Електронний ресурс] / П. В. Тарабаринов. Офіційний сайт НДПІ ВАТ «Укрнафта»: — Режим доступу до сайту: <http://www.ndpi.ho.ua/index.php> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
355. Науково-дослідний і проектний інститут ВАТ «Укрнафта». Діловий портал області [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: http://dif.if.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=5&Itemid=43&limitstart=32 (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
356. Ділова Івано-Франківщина. Діловий портал області. НГВУ «Долина нафтогаз» [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: http://dif.if.ua/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=23&Itemid=42&limitstart=14 (13.07.2010). — Назва з екрану.
357. Кісь С. Я. Управління економічною безпекою підприємств нафтогазового комплексу [Текст] : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04 / Святослав Ярославович Кісь. — Івано-Франківськ, 2010. — 193 с.

358. ВАТ «Івано-Франківськгаз». НАК «Нафтогаз України», ДК «Газ України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: <http://www.gaz.if.ua> (08.10.2010). — Назва з екрану.
359. Історія ВАТ Івано-Франківськгаз». НАК «Нафтогаз України», ВАТ «Івано-Франківськгаз» [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту: http://www.gaz.if.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=58 (08.10.2010). — Назва з екрану.
360. Рильчук Ю. ВАТ «Івано-Франківськгаз» – одне з найстаріших в Україні підприємств газопостачання та газифікації [Електронний ресурс] / Ю. Рильчук // УКРІНФІОРМ. — Режим доступу до сайту: <http://photo.ukrinform.ua/ukr/current/photo.php?id=116571> (08.10.2010). — Назва з екрану.
361. Боднар Г. Ф. Модель Фідлера-Лейстера – основа інтелектуалізованої системи управління державно-приватних суб'єктів господарювання [Текст] / Г. Ф. Боднар // Науковий вісник Хмельницького національного університету. Серія «Економічні науки». — 2010. — № 2, Т.3. — С. 7—10.
362. Петренко В. П., Боднар Г. Ф. Ідентифікація та аналіз кількісно-якісних характеристик процесу генерування управлінських рішень [Текст] / В. П. Петренко, Г. Ф. Боднар // Збірник наукових праць «Економічні науки». Серія «Економіка та менеджмент». — Випуск 7 (26). Частина 2. Редкол. : відп. ред. д. е. н., професор Герасимчук З. В. — Луцьк, 2010. — С. 342—354.
363. Структура ДК «Газ України». НАК «Нафтогаз України», ДК «Газ України» [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту : [http://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/\(documents\)/A2BE77C60D61149EC2257457004CEC47](http://www.gasukraine.com.ua/clients/gasukraine/gasukraine.nsf/(documents)/A2BE77C60D61149EC2257457004CEC47) (08.10.2010). — Назва з екрану.
364. Домницький Р. А. Стан та тенденції розвитку метрологічного забезпечення обліку газу в Україні. ДП «Івано-Франківськстандартметрологія» [Електронний ресурс] / Р. А. Домницький, І. С. Петришин. — Режим

- доступу до сайту:
http://ifdcsms.com.ua/index.php?id=3&mhnews_id=380&mhnews_newsid=5584&mhnews_page=4 (16.10.2010). — Назва з екрану.
365. Стан метрологічного забезпечення обліку газу в Україні. ДП «Івано-Франківськстандартметрологія» [Електронний ресурс]. — Режим доступу до сайту :
http://ifdcsms.com.ua/index.php?id=3&mhnews_id=380&mhnews_newsid=27110&mhnews_page=1 (16.10.2010). — Назва з екрану.
366. Пат. 40259 Україна, МПК Н 2009 G01F 1/00 на корисну модель «Мобільний комплекс для експрес-контролю і технічної перевірки стаціонарного вузла обліку газу» [Текст] / Купчак В. Р., Боднар Г. Ф., Прудніков Б.І. та ін. ; патентовласник ВАТ «Івано-Франківськгаз» ; заявл. 28.11.08. ; опубл. 25.03.09, Бюл. №6.
367. Купчак В. Р. «Програмний комплекс по обліку природного газу спожитого фізичними особами (населенням) та розрахунків за нього «Visual Abon», версія 1,0» [Текст] / В. Р. Купчак, Р. М. Євчин, А. Б. Щербій / Свідоцтво про реєстрацію авторського права на твір № 30936. — Київ : Міністерство освіти і науки України. Державний департамент інтелектуальної власності. — 2009 р.
368. Програма оснащення житлового фонду Івано-Франківської області лічильниками газу : Затверджена НАК «Нафтогаз України» 02.03.01. [Текст]. — К. : НАК «Нафтогаз України», 2001. — 5 с.
369. Купчак В. Р. Ефективність впровадження організаційно-технічних заходів щодо зменшення втрат природного газу у ВАТ «Івано-Франківськгаз» [Текст] / В. Р. Купчак, Г. Ф. Боднар, В. С. Бондаренко // Нафтова і газова промисловість. — 2008. — № 5. — С. 4—7.
370. Боднар Г. Ф. Досвід впровадження організаційно-технічних заходів по зменшенню втрат природного газу у ВАТ «Івано-Франківськгаз» [Текст] / Г. Ф. Боднар // Нафтогазова енергетика. — 2008. — № 3. — С. 29—23.

371. Боднар Г. Ф. Промислова апробація експериментальної установки визначення теплоти згоряння природного газу [Текст] / Г. Ф. Боднар, І. Я. Дарвай, О. М. Карпаш // Нафтова і газова промисловість. — 2010. — № 3. — С. 41—44.
372. Боднар Г. Ф. Управління державно-приватними партнерствами на засадах гармонізації інтересів сторін : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість) [Текст] / Г. Ф. Боднар. — Івано-Франківськ, 2010. — 20 с.
373. Купчак В. Р. Формування тарифів на послуги газорозподільних підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук : спец. 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (нафтова і газова промисловість) [Текст] / В. Р. Купчак. — Івано-Франківськ, 2011. — 20 с.
374. Середюк Б. І. Етюди про галицьких кмітливців : Збірка портретних автобіографічних нарисів винахідників Прикарпаття : Довід. вид. [Текст] / Б. І. Середюк. — Івано-Франківськ : ПП Супрун, 2005. — 336 с.
375. Середюк Б. І. Етюди про галицьких кмітливців і витoki творчості : Збірка біографічних нарисів винахідників Прикарпаття з екскурсом в історію винахідництва краю : Довід. вид. [Текст] / Б. І. Середюк. — Івано-Франківськ : ПП Супрун, 2008. — 360 с.
376. Федулова Л. Оцінка рівня інноваційно-технологічного розвитку регіонів [Електронний ресурс] / Л. Федулова. — Режим доступу: <http://www.niss.gov.ua/Monitor/oktober08/18.htm> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.
377. Статистичний щорічник Івано-Франківської області за 2007 рік [Текст] / За ред. М. М. Колімбровського. — Івано-Франківськ : Головне управління статистики в Івано-Франківській області, 2008. — 613 с.
378. Програма розвитку науково-технічної та інноваційної діяльності області до 2015 року. Рішення обласної ради від 05.06.2009 року № 803–30/2009.

379. Стратегія економічного і соціального розвитку територій Івано-Франківської області до 2015 року. Рішення обласної ради від 20.02.2007 року № 2149/2007.
380. Стратегія соціально-економічного розвитку України на 2015–2030 р. р. Всеукраїнська спілка вчених-економістів «Нова економіка» [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://intkonf.org/category/arhiv/nauka-i-zhittya-ukrayinski-tendantsiyi-integratsiya-u-svitovu-naukovu-dumku21-23-travnnya-2007-roku/ekonomika> (08.07.2010). — Заголовок з екрану.

