

УДК 338.467.6

Кравченко М. О.

Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»

**ПІДВИЩЕННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ТВОРЧОЇ АКТИВНОСТІ ПРАЦІВНИКІВ
В ІННОВАЦІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ**

В статті проаналізовані передумови, що забезпечують інноваційній організації необхідний рівень інтелектуальної творчої активності. За допомогою проведеного дослідження визначено рівень інтелектуального творчого потенціалу та наявність умов для його розвитку у студентської молоді як потенційних працівників інноваційних організацій. Розглянуто управлінський інструментарій, застосування якого сприятиме підвищенню інтелектуальної творчої активності. Виділені переваги мережових утворень щодо створення умов і підвищення рівня мотивації працівників до інноваційної діяльності. Запропоновано коворкінг як модель організації мережових структур та узагальнено фактори, що обумовлюють рівень ефективності такої моделі.

Ключові слова: інноваційна організація, інтелектуальна творча активність, мотивація, коворкінг.

Постановка проблеми. Доведено, що в сучасних динамічних ринкових умовах найбільш ефективними є інноваційні організації. Інноваційна орієнтація задає вектор розвитку таких організацій, визначає їх стратегію, структуру й культуру. Згідно з новим розумінням конкурентоспроможності стабільна конкурентна перевага таких організацій досягається шляхом розвитку характерних для них знань і компетенцій. Таким чином, в якості ключового джерела конкурентоспроможності, зростання й розвитку інноваційних організацій повинні виступати творча діяльність, знання й інтелект працівників, які й посприяють створенню та поширенню інновацій. Отже, інтелектуальна творча активність працівників обумовлює рівень ефективності інноваційних організацій. Розуміння окреслених закономірностей вилилося в формування стійкої тенденції до інтелектуалізації глобальної економіки.

Очевидно, що повноцінне функціонування інноваційних організацій можливе лише в суспільстві, яке зацікавлене у створенні нового і нестандартного, де сформований особливий тип мислення, налаштований на зміни. В цілому можна сказати, що рівень інтелектуального творчого потенціалу української нації є досить високим. Про це свідчить кількість винахідників, дослідників, талановитих особистостей та вчених, які народилися, жили і працювали в Україні й були визнані у світі [2].

Та незважаючи на це, матеріальний вклад інтелектуальної творчої діяльності населення в економіку нашої країни є мінімальним. Це свідчить про наявність певних проблем для використання потенціалу населення, зокрема про відсутність належних умов і мотивації для такої діяльності в організаціях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання інтелектуальної творчої активності персоналу відносяться до якісно нових та потребують особливої уваги з огляду на глобальні процеси інтелектуалізації. Їм присвячені роботи І. Ансоффа, К. Крістенсена [5], Д. Моррісона, Т. Стюарта [3], А. Абрамешина [1], Р. Фатхутдінова та інших. Окремі аспекти мотивації та стимулювання інноваційної діяльності персоналу висвітлюються в роботах І. Баранової, В. Геєця, А. Колота, А. Кудінової, В. Найдьонова, І. Тупика, М. Черепанової та інших науковців.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. При наявності значної кількості науково-дослідних робіт з цієї проблематики більшість сформульованих в них рекомендацій по-

требують складних організаційних перетворень та значних фінансових вкладень. Це унеможливило їх реалізацію, в результаті проблеми, з якими стикаються вітчизняні організації та підприємства щодо управління інноваційною діяльністю і створення умов для інтелектуальної творчої активності працівників, залишаються невирішеними і викликають необхідність здійснення подальших розробок у цьому напрямі.

Мета статті. Головною метою статті є дослідження передумов, що забезпечують інноваційним організаціям необхідний рівень інтелектуальної творчої активності працівників; а також виділення управлінського інструментарію, застосування якого сприятиме її підвищенню, розвитку знань і формуванню необхідних компетенцій в організації.

Вклад основного матеріалу. Здатність організації до забезпечення необхідного рівня знань і творчості залежить від цілого ряду передумов. Зокрема, до них можна віднести: відносну кількість інтелектуально та творчо активних працівників; систему винагороди, яка використовується в організації, за генерацію ідей та їх успішне застосування; рівень та характер спілкування працівників один з одним як в межах, так і поза організацією; характер відбору та акумуляції інформації з зовнішніх джерел і її використання в процесі розробки інновацій; рівень залучення працівників, що генерують ідеї та (або) є носіями ключових знань, до реального процесу створення прибутку, тощо [1]. Очевидно, що однією з найважливіших передумов є наявність відповідного потенціалу у працівників та рівень їх інтелектуальної творчої активності.

Узагальнюючи підходи різних дослідників, можна виділити дві групи чинників, що обумовлюють рівень інтелектуальної творчої активності: умовно-постійні та умовно-змінні. До умовно-постійних відносять психологічний тип особистості, природну схильність до певного виду праці, інтелектуальний та творчий потенціал тощо. До умовно-змінних факторів, якими можна ефективно управляти з метою удосконалення процесів інноваційної діяльності в організації, відносять фізико-психологічні (стан здоров'я, настрої тощо); фактори зацікавленості (мотиви та стимули) та фактори оточення (умови праці).

Для того, щоб детальніше проаналізувати проблеми формування та розвитку інтелектуально-творчого потенціалу у молоді – потенційних працівників інноваційних організацій, нами було проведено дослідження. Дослідження мало фор-

му опитування шляхом анкетування через мережу Інтернет, в якому прийняли участь 70 респондентів (по 35 осіб кожної статі) віком від 16 до 25 років. В якості респондентів виступила молодь, в основному з числа студентів вищих навчальних закладів, яка прагне реалізувати свої здібності у різних сферах, у тому числі в інтелектуальній творчій діяльності. Середній вік вибірки склав 20,7 років. Дані, отримані в результаті опитування респондентів такого віку є інформативними та актуальними, оскільки за оцінками саме цей сегмент потенційно спроможний створювати інновації, які позитивно вплинуть на економіку країни [2]. Результати дослідження представлені у таблиці 1.

Результати проведеного дослідження демонструють, що серед студентів частка молоді, яка є творчо орієнтованою, досить висока. Однак більшість з них не вважають за можливе або доцільне використовувати свої творчі здібності в процесі основної трудової діяльності. Частка молоді, що бажає працювати у сферах науки і промисловості, які є визначальними для інноваційного розвитку економіки, є надзвичайно низькою, а частка молоді, яка бажає працювати за кордоном – переважаючою. Відносно високою є й кількість респондентів, які не бажають отримувати додаткову освіту після здобуття вищої і отримання диплому ВНЗ. До речі, ще кілька років тому цей показник був значно вищим – це свідчить про тенденцію зростання зневіри в доцільності навчання.

Очевидно, що окреслена ситуація є катастрофічною. Незважаючи на наявність доволі високого потенціалу у молоді, бажання та рівень його використання в процесі трудової діяльності і, відповідно рівень її активності, є надзвичайно низькими.

Узагальнюючи, можна зробити висновок, що рівень та характер умовно-постійної складової інтелектуальної творчої активності відповідає вимогам інноваційних організацій, а умовно-змінної – не відповідає і є в макроекономічному масштабі вкрай незадовільним. Аналогічні висновки були

зроблені більшістю дослідників окресленої проблематики. Більше того, протягом останніх років спостерігається збільшення дисбалансу і погіршення ситуації.

Мотивація працівників до творчої праці в інноваційні організації формується як на індивідуальному, так і на мікроекономічному рівнях, який передбачає формування ефективного мотиваційного механізму. Більшість дослідників вважає, що, в першу чергу, низька інтелектуальна творча активність обумовлена відсутністю мотиваційного механізму до інноваційної діяльності в організаціях і на підприємствах.

На нашу думку, рівень інтелектуальної творчої активності працівника великою мірою залежить від його мотивації на індивідуальному рівні (самотивації) до інноваційної праці. Це обумовлене феноменом творчої трудової діяльності, оскільки пошук нестандартних ідей і рішень, розмова активність важко піддаються раціональному зовнішньому впливу. Часто інтелектуально творчі активні працівники вмотивовані у своїй діяльності іманентними винагородами – можливістю займатися певною справою, працювати на свій розсуд. На думку деяких дослідників, високий рівень іманентної мотивації є притаманним саме інноваторам і найкращим фахівцям у кожній справі. Тому іманентне стимулювання також потребує додаткової уваги при управлінні інноваційною організацією [3].

Зовнішня мотивація виступає у формі адміністративного, економічного, соціального, морально-психологічного впливу та виконує роль стимулювання. Рівень індивідуальної, в тому числі іманентної мотивації, також може бути підвищений із застосуванням зовнішніх мотиваторів.

Інструментарієм такого управлінського впливу в інноваційній організації повинні стати методи й заходи, націлені на створення умов для творчої діяльності, формування й розвитку знань, як явних, так і неявних, що, в свою чергу, сприятиме самомотивації працівника до інноваційної діяльності. Важливо, щоб така модель управління мала

Таблиця 1

Результати дослідження інтелектуального творчого потенціалу та можливостей його використання*

Запитання анкети	Результати опитування	Висновки
1. Чи маєте (отримуєте) Ви вищу освіту?	83% – так; 10% – збираюсь отримати; 7% – ні.	Переважає більшість респондентів отримує вищу освіту.
2. Чи займаєтесь ви творчою діяльністю в даний період життя?	53% – так; 14% – планую займатися; 33% – ні.	Можливість займатися творчою діяльністю відіграє суттєву роль в житті даного сегменту молоді.
3. В якій формі Ви займаєтесь або хотіли б займатися творчою діяльністю?	30% – професійно; 70% – як хобі.	Більшість представників даного сегменту розглядає творчість лише як засіб самовираження, а не джерело (навіть потенційне) основного доходу.
4. Чи хотіли б Ви продовжувати навчання після отримання диплому вищого навчального закладу?	56% – так, в процесі трудової діяльності; 24% – так, планую отримати додаткову освіту; 20% – ні.	Лише незначна частина респондентів не планує отримувати нові знання після здобуття основної освіти.
5. В якій сфері Ви бажали б працювати?	7% – наука; 13% – промисловість – 19% – торгівля; 24% – фінанси; 21% – мистецтво; 16% – інше.	Частка молоді, яка бажає працювати в сфері науки та промисловості, є надзвичайно малою.
6. Чи вважаєте Ви, що в організаціях, де Ви бажали б працювати, є умови для творчої діяльності?	43% – так; 57% – ні	Більшість вважає творчу й основну трудову діяльність несумісними.
7. Чи хотіли б Ви здійснювати свою трудову діяльність за кордоном?	43% – так; 57% – ні	Переважаюча більшість молоді бажає працювати за кордоном.

* Складено автором на основі проведеного опитування [4]

системний характер, була обґрунтована відповідною стратегією та організаційною структурою організації.

Однак аналіз свідчить про панування в більшості великих організацій та на підприємствах жорстких адміністративних методів управління, організаційних структур і традиційних підходів до мотивації, які «стримують» творчу активність.

Мотиваційний механізм творчої активності є складним та інтегрує найкращі риси різних підходів мотивації. Для становлення праці як творчості необхідне перетворення мотивації творчості на всезагальний механізм залучення до діяльності, однак суттєво збагачений та розвинений. Що стосується матеріального стимулювання, то варто застосовувати всі можливості, які надають різні гнучкі форми оплати праці.

Однією з сучасних форм стимулювання інтелектуальної творчої активності працівників є система грейдів. Сам термін походить від англ. «grade», що означає ступінь, ранг і розуміється як група посад, які є однаково цінними для організації. Грейдинг розглядається як система дій з оцінювання і ранжирування посад по групах відповідно до їх цінності для організації. Такий підхід дозволяє побудувати посадову ієрархію для забезпечення гнучкої оплати праці в залежності від внеску працівників в інноваційні результати діяльності [5]. Також варто підкреслити доведену ефективність такого методу, як ротація працівників між різними функціями та бізнес-одинацями. Ротація впливає на індивідуальний розвиток і стимулює активність. Перемищуючись із одного місця роботи на інше, працівник постійно «стикається» з новими ідеями та ситуаціями. Це допомагає йому виробити свій погляд на проблеми організації та стати більш творчою людиною.

Крім того, в інноваційній організації необхідне введення певної загальної практики, яка забезпечувала б постійні умови для творчої діяльності, формування та розвитку явних і неявних знань. Такою практикою може стати створення мережових організаційних структур. Мережі не обов'язково повинні замінювати існуючу організаційну структуру, а лише забезпечувати можливість і високий рівень неформальної комунікації всередині організації, а також працівників організації з її оточенням.

Створення умов для зустрічей, обговорень, інших способів обміну інформацією і неформальної комунікації сприяє заохоченню і активізації спільної творчої діяльності працівників. Крім них, в такі мережі повинні залучатись учасники з оточення організації – члени професійного співтовариства, постачальники, споживачі, представники академічних та творчих кіл, вчені. Мережі повинні поєднувати людей різних ієрархічних рівнів. Учасники мережі можуть бути постійними або тимчасовими.

Серед інших переваг таких структур слід виділити наступні. Мережові структури є чітко керованими, але не програмованими. Вони ґрунтуються на базі спільного інтересу або теми, що поєднує людей у мережі й обумовлює прагнення бути їх частиною, свідомо та активно вносити свій внесок. Лідерами цих мереж зазвичай є найбільш активні працівники, авторитет яких визнаний в межах всієї організації, зорієнтовані на інноваційний розвиток. Організації можуть стимулювати мережі шляхом визнання й підтримки тих, хто їх створює. На думку дослідників, мережі можуть бути розділені на три типи [1, с. 30]:

1. Інтелектуальні та моніторингові мережі – орієнтуються на співпрацю зі споживачами, кінцевими користувачами, ринковими та технологічними партнерами організації. Саме в таких мережах генерується більшість нових ідей та концепцій, і вони принципово впливають на взаємовідносини всередині організації та з її оточенням.

2. Мережі високої майстерності й розвитку здібностей – встановлюють та підтримують зв'язки щодо швидкого розповсюдження й передачі інновацій; здійснюють активний моніторинг проектів та ініціатив; і таким чином приймають участь в управлінні матеріальними й нематеріальними активами організації.

3. Мережі інновацій і розвитку – несуть відповідальність за управління процесами розвитку технологій і продуктів, за створення вартості на базі нових продуктів і процесів; за просування технологій і компетенцій. Вони також мають суттєвий вплив на структуру використання ресурсів, здійснюють відбір пріоритетних проектів.

Це не означає, що інноваційні організації обов'язково повинні створювати мережові структури всіх перерахованих типів. Керівники повинні зорієнтуватись, мережі яких типів є пріоритетними для організації, і розвивати саме їх.

Однією з моделей організації мережових структур, запровадження якої на базі інноваційної організації сприятиме створенню умов для творчої інноваційної активності працівників, є так звані коворкінги. Термін походить від англ. «co-working» – ті, що працюють разом. Це модель роботи, у якій учасники, залишаючись незалежними, використовують загальний простір для спільної діяльності. Найбільш популярним коворкінг є серед фрілансерів, віддалених співробітників (перекладачів, програмістів, дизайнерів). Такий окремий простір створює комфортне середовище для спільної роботи, сприяє встановленню нових контактів, неформальній комунікації та взаємному обміну ідеями й досвідом, розвитку явних і неявних знань, підвищенню активності працівників тощо. Найчастіше коворкінги створюються як самостійні незалежні утворення, однак при використанні цієї моделі для організації мережової структури на базі інноваційних організацій, вона набуватиме ознак своєрідного внутрішнього бізнес-інкубатору.

В якості ключових факторів успіху коворкінгу, що суттєво впливають на ефективність моделі, доцільно виділити: комфортність робочого середовища як для працівників інноваційної організації, так і для інших учасників; рівень конструктивного та матеріально-технічного облаштування приміщень відповідно до їх потреб; можливість організації роботи коворкінгу за гнучким графіком; необхідність періодичного проведення заходів навчального характеру (у вигляді майстер-класів, круглих столів, семінарів, інтернет-конференцій тощо); відповідна організаційна культура щодо інноваційної діяльності. З іншого боку, запровадження окреслених практик, в свою чергу, і сприятиме формуванню такої культури, оскільки її основою є види мотивації, що використовуються в організації, та тип поведінки, який заохочується.

Висновки і пропозиції. Проведене нами дослідження продемонструвало, що складові, які обумовлюють рівень інтелектуальної творчої активності працівників інноваційних організацій, є розвиненими дуже непропорційно. Рівень умовно-постійної складової, основою якої є наявність інтелектуального та творчого потенціалу у працівників,

є набагато вищим ніж рівень умовно-змінної складової, основою якої є наявність мотивів, стимулів та умов для реалізації потенціалу. Як підтвердило опитування студентської молоді, як потенційних працівників інноваційних організацій, рівень їх інтелектуального творчого потенціалу є достатньо високим, однак мотивація та умови для його реалізації в процесі трудової діяльності майже відсутні. Нами були сформульовані рекомендації щодо їх створення. Перевагою викладених вище рекомендацій є те, що реалізація жодної з них не потребує значних фінансових вкладень та складних організаційних перетворень, їх можна відносно швидко запровадити. В той же час їх запровадження з врахуванням ключових чинників ефективності сприятиме «розкриттю», використанню і підвищенню наявного потенціалу, та, в свою чергу, спроможне позитивно змінити рівень інтелектуальної творчої активності в організації та сформулювати відповідну

інноваційну організаційну культуру. Якщо ж ситуація в організаціях і на підприємствах України, де панують жорсткі адміністративні методи управління, традиційні структури і підходи до мотивації, залишатиметься незмінною, то, як підтвердило проведене дослідження, потенціал може бути втрачений для країни разом із поколінням творчо налаштованої молоді.

Реалізація сформульованих рекомендацій і інших заходів щодо підвищення рівня інноваційності вітчизняних організацій та підприємств потребує подальшого науково-методичного опрацювання та уточнення. Необхідними перспективними напрямками подальших досліджень є розробка адекватної комплексної системної практичної методології управління, що ґрунтується на узагальненні провідних теоретичних розробок та практичного досвіду ефективно функціонуючих організацій та підприємств.

Список літератури:

1. Абрамешин А.Е. и др. Менеджмент инновационной организации [Текст]: Учебное пособие. / А.Е. Абрамешин, С.Н. Аксенов, Т.П. Воронина, С.В. Корнюхин, О.П. Молчанова, А.Н. Тихонов, М.А. Ушаков; [под ред. проф. А. Н. Тихонова]. – М. : Европейский центр по качеству, 2003. – 408 с.
2. Оксенюк В. Україна – творче суспільство. Так чи ні? [Електронний ресурс] / В. Оксенюк // Інтелект-проект Києво-Могилянської бізнес-школи – 2007. – Режим доступу : www.innovations.com.ua/ua/articles/13479.
3. Стюарт Т.А. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организаций [Текст]: Пер. с англ. / Т.А. Стюарт. – М. : Поколение, 2007. – 368 с.
4. Шевченко К.І. Чи займаєтесь Ви творчістю [Електронний ресурс]: матеріали анкетування / К.І. Шевченко. – Режим доступу : www.ianketa.ru/res/25741352915990.
5. Christiansen J.A. Building the innovative organization: Management systems that encourage innovation [Text] / J.A. Christiansen. – New York, St. Martin's Press, 2000. – 356 p.

Кравченко М. О.

Национальный технический университет Украины «Киевский политехнический институт»

ПОВЫШЕНИЯ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЙ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТИ РАБОТНИКОВ В ИННОВАЦИОННЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Резюме

В статье проанализированы предпосылки, которые обеспечивают инновационной организации необходимый уровень интеллектуальной творческой активности. С помощью проведенного исследования определен уровень интеллектуального творческого потенциала и наличие условий для его реализации у студенческой молодежи как потенциальных работников инновационных организаций. Рассмотрен управленческий инструментарий, применение которого будет содействовать повышению интеллектуальной творческой активности в организации. Выделены преимущества сетевых структур для создания условий и повышения уровня мотивации работников к инновационной деятельности. Предложен коворкинг как модель организации сетевых структур, и обобщены факторы, которые обуславливают уровень эффективности такой модели.

Ключевые слова: инновационная организация, интеллектуальная творческая активность, мотивация, коворкинг.

Kravchenko M. O.

National Technical University of Ukraine «Kiev Polytechnic Institute»

INCREASING OF INTELLECTUAL CREATIVE ACTIVITY WORKERS IN INNOVATIVE ORGANIZATIONS

Summary

This paper analyzes the premises that provide the necessary level of intellectual creative activity in innovative organizations. Using conducted researches the level of intellectual creative potential and the conditions for its development in students as potential employees in innovative organizations are determined. The managerial toolkits, application of which will contribute to the enhancement of intellectual creative activity, are considered. The benefits of network entities to establish conditions and increase the level of employees' motivation to innovation are highlighted. Co-working structures as a one of appropriate models of networked organization are offered. The factors of the effectiveness of such models are generalized.

Key words: innovative organization, intellectual creative activity, motivation, co-working.