

УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ: МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

У статті запропоновано підхід до управління людським капіталом сучасного організаційного утворення за допомогою використання механізмів мотивації представників інтелектуальної праці. Вказано на необхідність формування управліннями нових соціальних цінностей і мотиваційних орієнтирів для цих працівників для досягнення організаційними конкурентних переваг та прибутку.

Ключові слова: мотивація, інтелектуальна праця, інтелектуальний ресурс, інтелектуальний потенціал, інтелектуальний капітал, економіка знань, людський ресурс, людський капітал.

Пошук універсальних принципів управління соціально-економічними системами, дотримання яких дає можливість формувати здорові та високопродуктивні організації в епоху сучасної турбулентності, сьогодні є актуальною задачею для всіх без винятку управлінців. Управління інтелектуальним портфелем сучасної організації вимагає радикального переосмислення принципів управління такими складовими інтелектуального капіталу, як людський, структурний, також капітал взаємовідносин у тому випадку, якщо остання хоча б частково ігнорує закони людських систем. Створення та управління організацією нового типу з відмовою від старих концепцій та організаційних моделей із створенням такої організаційної інфраструктури, яка б давала можливість створювати колективне натхнення та системне мислення з метою вивільнення всіх талантів працівників, сприятиме вирішенню не лише поточних проблем, а й задач майбутнього. Це акцентує увагу на необхідності масштабного впровадження інноваційних методів, технологій та інструментів мотивації, в т.ч. мотивації інтелектуальної праці.

Роль, значення і усвідомлення цінності людських ресурсів для підприємств та організацій, що функціонують у епоху економіки знань, втілилось у появі в науковому та професійно-практичному обігу таких важливих понять, як «людський» та «інтелектуальний» капіталі, під першим з яких у найбільш узагальненому вигляді розуміють детерміновану економічну вартість знань, вмінь, навиків, досвіду, креативності та інноваційності персоналу [1–4], а під другим – економічну вартість генерованих персоналом цих утворень інтелектуальних продуктів, трансформованих у їх інтелектуальну власність [5–7]. Володіння будь-яким підприємством такими видами капіталів гарантує останньому високу продуктивність праці, конкурентні переваги і, як наслідок, ринковий успіх. Однак людський капітал потребує певного «обслуговування», під яким сьогодні слід розуміти інвестиції у здоров'я працівників, якість їх життя (а деколи ще і їх родини), комфортні умови праці, повноцінний професійний та особистісний розвиток для того, щоб «... збалансувати пошук працівника у його у фізичній, емоційній, енергетичній та ментальній сферах задля підвищення продуктивності як окремо узяті

соціально-економічної системи, так і національного господарства ...» [8, с. 51]. Для створення оптимального механізму такого «обслуговування» автором пропонуються до використання сучасні механізми мотивації. Для цього ним були використані роботи В.Врума, Д. МакГрегора, Д. МакКлеланда, А. Маслоу, Е. Мейо, Х. Мюнстерберга, М. Туган-Барановського, Ф.Тейлора, Л. Портера та ін., у яких сформовані підвалини теоретичних підходів до обґрунтування, створення і практичного використання різноманітних мотиваційних технологій. Інтерес вітчизняних дослідників до важливої сфери управління людським ресурсом знайшов своє втілення у численних роботах Д. Богині, Є. Бойка, С. Вовканича, І. Галиці, Г. Дмитренка, М.Долішнього, В. Євдокименка, Г. Зелінської, С. Злупка, М. Козоріза, А. Колога, І. Кравченка, О. Кузьміна, В. Петренка, Я. Побурка, О. Пritули, Ф. Хміля, які розвинули теоретичні і практичні аспекти управління процесами мотивації персоналу на українських підприємствах. У зв'язку із цим людські ресурси як «носії інтелекту», розвинутого і накопиченого людського та генерованого ним інтелектуального капіталів, сьогодні вважаються як іноземними, так і вітчизняними вченими цінною складовою активів будь-якого організованого утворення, інвестування в розвиток і ефективне використання яких є важливим завданням сучасної системи менеджменту.

Зазначені вище праці вітчизняних та іноземних науковців свідчать про те, що поява терміна «інтелектуальний капітал» є нічим іншим, як спробою систематизувати такі компоненти інтелектуальної діяльності людини, як праця, знання, вміння і навички. Однак у більшій частині з них чіткий механізм / алгоритм мотивації інтелектуальної праці та мотивації формування інтелектуального потенціалу розкритий не повністю, хоча більшість з цих праць демонструє свій погляд на структуру людського та інтелектуального капіталів. У зв'язку із цим, аналіз як традиційних, так і новітніх теорій мотивації на предмет імплементації останніх з метою ефективного використання інтелектуального, людського капіталів, а також людських ресурсів виглядає абсолютно доцільним.

Оскільки модель «людських ресурсів» виникла на основі більш ранньої моделі «людських відносин» [9], 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. Мотивація в системі менеджменту повинна спрямовуватись на розробку і впровадження управлінської стратегічної парадигми з метою приваблювання і закріплення в активах організації відповідних людей, знань, вмінь, досвіду, креативності та інноваційності, які гарантуватимуть досягнення сформульованих системою менеджменту цілей. Це також дозволить трактувати поняття «людський капітал» та «інтелектуальний капітал» під іншим кутом, що буде сприяти переходу від кількісної оцінки персоналу організації до якісної, де якість знань та умінь виступатиме ключовим фактором успіху.

Сьогодні, як ніколи раніше, характеризується надзвичайною мінливістю та динамічністю багатьох соціально-економічних процесів і параметрів, пов'язаних з інформаційними аспектами діяльності людей в економічній сфері. Проголошено, що економікою сьогодення є інтелектуальна економіка, тобто економіка знань (англ. *knowledge-based economy*), у якій інформація і знання виступають ключовим ресурсом [10] навіть попри те, що будь-яка (!) держава у світовому економічному просторі продовжує

розвиватись як у жорстких умовах «вуглеводних деспотій», так і «трубопровідних демократій» [11, с. 149]. Дослідження впливу інформації, простору та часу, а також інших чинників на розвиток технологій управління людськими ресурсами [8; 12–15] змушує розуміти той факт, що сьогодні слід вести мову не про традиційні зразки і теорії мотивації трудової діяльності – управлінської функції мотивації, яка залишається важливою складовою процесу управління, а про особливий вид управлінської функції – мотивацію інтелектуальної праці. Так у праці [8] при аналізі праці [16–22] автором інтелектуальна праця ідентифікована в якості праці (інтелектуальної діяльності), в результаті виконання (реалізації) якої генерується інтелектуальна продукція. Визнаючи, однак, що в будь-якому виді трудової діяльності обов'язково використовується певна частка інтелекту, носієм якої, по-перше, є людина (як носій ординарного, неординарного та елітного інтелекту [23, с. 24]), то і трактування структури інтелектуального капіталу має розглядатись через «антропологічну» призму.

У таблиці 1 зображена типова (і, на нашу думку, найбільш зрозуміла) структура складових інтелектуального капіталу за Ентерпрайз Інтероперабіліті Центр (Enterprise Interoperability Centre) [24, с. 47].

Таблиця 1. Типова структура складових інтелектуального капіталу соціально-економічної системи

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ		
<i>Людський капітал</i>	<i>Структурний капітал</i>	<i>Капітал взаємовідносин</i>
Кваліфікація і досвід персоналу; науково-дослідні і дослідно-конструкторські розробки	Корпоративна культура (цінності, традиції)	Зовнішній обмін знаннями через взаємовідносини з партнерами
Мотивація працівників	Інформаційні системи	Лояльність партнерів, цінні контракти
Лідерські якості менеджменту	Управління знаннями та їх захист (патенти)	

Світова фінансова криза вкотре підвела до осмислення того іронічного факту, що насправді «... фінансовий капітал не має ні батьківщини, ні національності і просто рухається в напрямку максимального прибутку, як сліпий черв'як в напрямку їжі ...» [11, с. 159], що змушує фахівців дійти висновку, що «... час комерційних банків закінчується. На авансцену будуть виходити організації зі страхування життя, спеціалізовані банки, інвестиційні компанії, тобто більш гнучкі структури, які вимагають менше капіталу, але більше інтелекту ...» (підкреслення наше - Д. Т.) [26, с. 7]. Однак останнє зможе забезпечити лише та система, яка максимально орієнтована на людину, тобто, за словами Дж. Пфеффера, є «персонал-центристською» [27]. Продовження практики традиційних фінансових 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 ...» [28, с. 119]. Тому, головна проблема у трактуванні поняття інтелектуального капіталу є проблема *матеріалізації* та комерціалізації інтелектуального ресурсу особи, або групи осіб. Проблема криється в тому, що «... люди можуть бути найняті, але не придбані у власність ...» [29, с. 101]. Звідси, на думку В. Петренка, «... включення ЛК в ІК не цілком відповідає природі

людського капіталу, який у більшості випадків не є частиною ІК, а відіграє цілком самостійну роль поза рамками останнього ...» (підкреслення наше - Д. Т.) [30, с. 82], що збігається із тлумаченням С. Вовканича, який вказує на синонімічність та неможливість інтелектуального капіталу поглинути людський [3]. Впливаючи на людський капітал, ми змінюємо інтелектуальний.

По-друге, з розвитком технологій 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 новий ступінь волі сучасного працівника робить непридатними принципи керування, що сформувалися в корпорації індустріального типу ...» [31, с. 84]. Таким чином, принципи управління сучасними працівниками підлягають періодичній оптимізації міжособистісних відносин з метою збільшення операційної ефективності соціально-економічних систем. Це також стосується, зокрема, 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 [32].

Механізми мотивування інтелектуальної праці, запропоновані нами у цій статті, розраховані не лише на «інтелектуалів», «управлінців», «білих комірців», «золотих комірців», «творчу технічну/технологічну інтелігенцію», але й «простих» працівників – саме тоді в межах підприємства мотивується праця всіх носіїв ординарного, неординарного та елітного інтелекту. Зміни в поведінці будуть мати позитивні наслідки: інтелектуальний розвиток, активність, самотивація, інноваційні результати та їх практичне втілення з отриманням підприємством соціально і/або економічно значущих результатів [32].

Вперше термін «працівник інтелектуальної праці» (англ. *knowledge-worker*), як ознаку мобільного, орієнтованого на оперування інформацією та знаннями працівника нового типу, який у процесі роботи активно використовує розумову (інтелектуальну) працю, було введено в науковий обіг ще у 1960 році Ф. Махлупом [33]. Сьогодні працівники інтелектуальної праці, або «білі комірці» / «золоті комірці», належать до 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 працівник інтелектуальної праці характеризується такими ознаками:

1) зростання значущості / обсягів інтелектуальної праці відносно фізичних зусиль у процесі виконання працівником інтелектуальної праці поставлених завдань [34, с. 1153];

2) зростаюча частка інформації в ресурсах, які використовує працівник інтелектуальної праці для роботи [35, с. 5–23];

3) високий рівень освіти працівника інтелектуальної праці, який не масштабується на суспільство загалом [36, с. 69–70];

4) перевага показників працівника інтелектуальної праці над аналогічними показниками продуктивності праці звичайного працівника [36, 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 [37, с. 70];

6) наявність приватної власності, або «внутрішньої власності» (англ. *intra-property*) працівником інтелектуальної праці на свій інтелект та знання [38, с. 142–143];

7) наявність виняткової мобільності і затребуваності в різних структурних елементах соціальної ієрархії, внаслідок чого при зміні роботи, економічні і соціальні позиції працівника інтелектуальної праці залишаються сталими [39, с. 22–23];

8) наявність у працівника інтелектуальної праці професійної ознаки [40; 41]

9) здатність працівника інтелектуальної праці до створення в процесі роботи нових знань завдяки креативності [42, с. 17];

10) здатність працівника інтелектуальної праці до постійного навчання [43–46];

11) здатність працівника інтелектуальної праці заробляти на життя незалежно від організації [47, с. 9].

У зв'язку з цим, для підприємств, установ, організацій і компаній, які претендують на збереження власної конкурентоздатності в умовах знанневомісткої економіки (англ. *knowledge-intensive firms*) [35] та існування яких насамперед 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. Первинні потреби інтелектуальних працівників (згідно з теорією потреб А. Маслоу і т. п.) є, як правило, або уже задоволеними, або є некритично важливими [42; 48]. Згідно з відомою теорією Ф. Герцберга, для працівника інтелектуальної праці конкурентоздатний рівень оплати виступає радше «гігієнічним фактором», а не впливовим чинником монетарної мотивації. Так для молоді, яка здебільшого ще не обтяжена сімейними турботами, гроші часто відходять на другий план, звільняючи місце мотивам отримання унікальної кваліфікації, практичного досвіду, можливості і перспектив кар'єрного зростання, успіху та бажанню «піти у відрив», у зв'язку із чим черговість і важливість потреб переорієнтовується або повністю навпаки (перевернута піраміда А. Маслоу) або частково (піраміда А. Маслоу, котра лежить на боці), коли кілька важливих потреб реалізуються паралельно [49, с. 44].

Складність управління мотивацією інтелектуальної праці пояснюється ще одним чинником – проблемою виміру, оцінки та винагороди здійсненої інтелектуальної роботи. У ситуації з інтелектуальними працівниками точно визначення часу, потрібного особі для виконання поставленого завдання, є неможливим якраз через наявність у її роботі елементів творчості. Хронометраж, в якості одного з улюблених інструментів Дж. Тейлора, не дасть бажаних результатів [50]. Тому коефіцієнт мотивації для сучасних працівників складається, за словами П. Госсена, на 90% з «пряника» та на 10% – з «батога» [51, с. 100].

Аналізуючи мотиваційні аспекти управління людськими ресурсами, слід врахувати, що до узагальненої концепції більшість експертів західних шкіл менеджменту вносять такі елементи і дії з управління персоналом, як планування, селекція, набір, адаптація, навчання і розвиток, мотивація і збереження [52–56]. При цьому, всіма, без винятку, авторами наголошується на стратегічній важливості питань мотивації і розвитку людей у такий спосіб, щоб вони в процесі реалізації своїх індивідуальних амбіцій і прагнень забезпечували успішну діяльність підприємства, на яке вони працюють.

Першою важливою умовою досягнення 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 та як основи управління його інтелектуальним капіталом.

Сучасні методи і інструменти мотивації, розвитку і збереження людських ресурсів українських та закордонних соціально-економічних систем продемонстровані в таблиці 2, яка є доказом того, що питання ефективної мотивації персоналу підприємств,

установ та організацій у реаліях сьогодення розглядатись. становлення і розвитку економіки знань вже почало

Таблиця 2. Сучасні методи і інструменти мотивації, розвитку і збереження людських ресурсів сучасних соціально-економічних систем

<i>Основні інструменти мотивації та розвитку працівника інтелектуальної праці</i>		
Назва		Джерело
Корпоративна бібліотека / база знань		[47, с. 19–20]
Доступ до інших джерел інформації, банків знань для постійного навчання		
Ротація для розширення меж мислення		[47, с. 19–20]
Використання коучінгу для створення нових знань		
Встановлення зворотного зв'язку за результатами виконаної роботи		
<i>Основні методи мотивації та розвитку «білих комірців»</i>		
Назва методу	Суть методу	Джерело
Метод «внутрішній університет» / «команда тримачів знань»	Задоволення потреби працівника у творенні нових знань	[57, с. 53]
Метод «креативна інтенсифікація» / «конкурс інновацій»	Використання ділового та екотуризму з відвідуванням дизайнерських виставок, театрів, музеїв, галерей сучасного мистецтва для пошуку творчих ідей	[58, с. 32]
Метод «енергетика мистецтва» / «мистецтво на робочому місці»	Стимулювання креативності працівника шляхом залучення останнього до колекції витворів мистецтва, якою безпосередньо володіє організація	[59, с. 38]
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)	[60, с. 73]
Метод «бокс для білих комірців»	Бокс, кікбоксінг, фітнес та інші види активної діяльності для людей винятково інтелектуальних професій. Контролюється Міжнародною асоціацією боксу «білих комірців» (IWCSA).	[61, с. 66]
Метод вільного графіку	Надання можливості виконання більшої частини роботи поза межами робочого місця	[62, с. 28]
Метод «послаблення кодексу поведінки»	Використовується для працівників з вираженим емоційним інтелектом з метою інтенсифікації їх творчої активності	[63, с. 14]
Метод «антиавторитарний тимблдинг»	Працівник самостійно залучає себе до участі в команді та виходить з її складу за своїм бажанням	[64, 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	[65, с. 53]
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	[66, с. 22]
Метод «триразовий об'єм»	Матеріальна мотивація «білих комірців» зарплатою / компенсаційним пакетом у триразовому об'ємі відносно «синіх комірців»	[67, 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	[68, с. 43]

Правильні дії з мотивації інтелекту людини можуть активізувати явище «інтелектуальної самомотивації», у 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, що навчає «... використовувати голову як ефективний інструмент мотивації», стверджуючи, що «... найкраща мотивація досягнення певної цілі забезпечується тоді, коли інтелект повністю її усвідомив» [69]. У роботі [70, с. 100] особлива оцінка мотивації інтелекту підкреслюється твердженням «... служіння Господу, активоване «мотивованим інтелектом є набагато вищим ніж мотивація страхом покарання». У роботі [71] наголошується на тому, що мотивація творчості, яка

використовує «... підйомну силу інтелекту ...», є набагато ефективніша від традиційних прийомів мотивації інноваційних виявів персоналу [72], в результаті чого «... високомотивовані, креативні групи часто випереджають групи з кращим фізичним і фінансовим ресурсним забезпеченням ...» [73, с. 87], що вимагає розробки і запровадження нових підходів психологічної мотивації працівників інтелектуальної праці [74].

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 роботі [74, 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 самомотивованої творчості на основі «care-why», здатні кинути виклик сучасним динамічним змінам.

Тому постає питання оцінки людських ресурсів українських підприємств стосовно їх здатності до самомотивації творчої, інноваційної діяльності.

Відома міжнародна методика оцінки якості людських ресурсів «індекс людського розвитку» (ІЛР) як «... інтегральний показник із трьох складових – дозволиття, освіченість, рівень життя ...» [75, с. 219] дозволяє формувати адекватну оцінку [76]. Цю ж, однак модифіковану, оцінку у вигляді «регіонального індексу людського розвитку» (РІЛР) запропоновано в [77, 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» (РІІЯЛР), запропонована авторами роботи [78, 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 методика оцінки людських ресурсів за індексом творення нових знань і досвіду (ІТНЗ), яка враховує в т. ч. і інноваційну мотивацію «горизонтальної форми творення нових знань» [78, с. 74]. Оскільки «... головним ресурсом ефективно функціонуючих господарських систем є творчі здібності людей, їх інноваційна якість, інтелектуальний капітал» [78, с. 46], які здобуваються людськими ресурсами в процесі спеціалізованого навчання, досвіду практичної роботи, підвищення

кваліфікації шляхом тренінгів, коучінгу [71–74], філософії (зокрема, діалектики), загальної психології (конвергентного та дивергентного мислення), образотворчого мистецтва разом з акторською майстерністю, а також класичної музики. Дієвість цього, на перший погляд, сумнівного інструменту мотивації підкріплюється словами всесвітньовідомого бізнес-гуру та експерта Нобелівського концерту М. Казініка «... ким би ви не стали, та яку б професію ви собі не вибрали, якщо музика залишиться з вами, то ваші шанси отримати Нобелівську премію <...> збільшуються у багато разів» [79, с. 13]. Усі нобелівські лауреати (за винятком Л. Ландау) мали елементарну музичну освіту: А. Ейнштейну допомогли композиції Баха, а Н. Бору та М. Планку – композиції Бетховена, Брамса та Моцарта [79, с. 12–13]. Унаслідок цього світобачення більшості геніїв стало системним, що дозволило не зациклюватися на перманентних рішеннях, а постійно створювати власні.

Як будь-який політичний, так і будь-який режим управління в структурі бізнесу не може існувати при зміні поколінь, якщо в ньому відсутня далекоглядна субкультура, здатна до продуктивної реалізації функцій менеджменту. Досить часто більшість професіоналів розглядаються в якості доповнення до свого робочого місця, оскільки замість творчого та креативного підходу до управління інноваціями проблема підвищення ринкової вартості бізнесу була основною задачею для топ-менеджменту. Системне бачення управління приховане у проривних та креативних рішеннях, які, у свою чергу, знаходяться не у дисциплінах, міждисциплінарних підходах, взаємодії основних компонентів бізнесу, а поза системою управління – там, де вона торкається Природи та Культури у повному розумінні цих слів. Відтак, головною задачею управління в епоху турбулентності є допомогти працівникам сформувати та реалізувати на практиці свій стиль спілкування зі Світом. Для цього і потрібна побудова шляхів, моделей, методів та інструментів мотивації інтелектуальної праці персоналу сучасних українських підприємств та організацій, що має розвиватись у наступних розвідках науковців України.

Список літератури

1. Опацька, С. Нова економіка та фактор людського капіталу [Текст] / С. Опацька // Регіональна економіка. — № 4. — 2001. — С. 161-166.
2. 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.
3. Вовканич, С. Й. Теоретико-методологічні основи дослідження людського та інтелектуального капіталу в знаннєво-місткій економіці: концептуалізація понять [Текст] / Вовканич С. Й., Семів Л. К. // Регіональна економіка. — 2007. — № 4. — С. 7-19.
4. 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. В. Бервено. — Харків, 2002. — 15 с.
5. Чухно, А. А. Інтелектуальний капітал: сутність, форми і закономірності розвитку [Текст] / А. А. Чухно // Економіка України. — 2002. — № 11. — С. 48-55.
6. 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.
7. Поплавська, Ж. В. Інтелектуальний капітал економіки знань [Текст] / Ж. В. Поплавська, В. Г. Поплавський // Вісник НАН України. — 2007. — № 2. — С. 52-62.
8. Тимошенко, Д. В. Інтелектуальна праця: особливості та актуальні завдання з управління мотивацією [Текст] / Д. В. Тимошенко // Сборник научных трудов SWorld. Материали міжнародної науково-практичної конференції «Перспективні інновації в науці, освіті, виробництві та транспорті 2012». — Випуск 2. Том 25. — Одеса: КУПРИЕНКО, 2012. — С. 49-62.
9. Mayo, E. The human problems of an industrial civilization (Early Sociology of Management & Organizations) [Текст] / E. Mayo. 1 ed. — London: Routledge Taylor & Francis Group, 2003. — 204 p.
10. Тимошенко, Д. В. Мотивація творчої інтелектуальної праці як фактору розвитку української держави в контексті світових трансформаційних процесів [Текст] / Д. В. Тимошенко // Можливості та перспективи забезпечення стійкого економічного розвитку України: проблеми та шляхи вирішення. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 17–18 лютого 2012 р.). — Київ, у 2-х частинах, «Київський економічний науковий центр», 2012. Ч. II. — С. 79-80.
11. Пелевин, В. О. Ананасная вода для прекрасной дамы [Текст] / В. О. Пелевин. — М.: Эксмо, 2011. — 352 с.

12. Тимошенко, Д. В. Філософія економіки як основа формування нового світового економічного порядку [Текст] / Д. В. Тимошенко // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації. Збірник тез доповідей Дев'ятої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (Тернопіль, 23–24 лютого 2012 року). — Тернопіль, частина I, Видавничо-поліграфічний центр «Економічна думка ТНЕУ», 2012. Ч. I. — С. 66–67.
13. Тимошенко, Д. В. Интелект та культура як ефективним механізм управління процесами глобалізації [Текст] / Д. В. Тимошенко // Сучасна економічна теорія та пошук ефективних механізмів господарювання: зб. матер. Міжнарод. науково-практ. конф., (16–17 березня 2012 р. — Сімферополь / Відп. ред. Л. А. Кравченко). — Саки : ПП «Підприємство Фенікс», 2012. — С. 402–404.
14. Timoshenko, D. Knowledge workers motivation as Ukrainian progress path [Текст] / D. Timoshenko // Економіка: сучасні проблеми та перспективи розвитку: Зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф., Київ, 20 березня 2008 р. / Редкол. : І. І. Тимошенко (відп. ред.) та ін. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2008. — С. 248–250.
15. Tymoshenko, D. Ecological impact upon motivation methods in management procedures [Текст] / D. Tymoshenko, H. Stepanyuk // "Modern and aesthetic development vector of modern culture", "Economic and legal management procedures of overcoming social crisis": materials digest of the XXVI and the XXVII International Scientific and Practical Conferences and the II stage of the Research Analytics Championships (London, June 11-June 15, 2012; London June 28-July 6, 2012) Culturology, architecture, arthistory and philosophical sciences; economic sciences and management, juridical sciences / International Academy of Science and Higher Education; Organizing Committee: T. Morgan (Chairman), B. Zhytnigor, S. Godvint, A. Tim, S. Serdechny, L. Streiker, H. Osad, I. Snellman, K. Odros, M. Stojkovic, P. Kishinevsky, H. Blagoev — London : IASHE, 2012. — P. 148-149.
16. 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-intelektualnoi-pratsi> (Перевірено 07.03.2012). — Заголовок з екрану.
17. 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 04.04.2012). — Заголовок з екрану.
18. Лагутін, В. Сфера інтелектуальної праці : проблеми становлення ринкових відносин [Текст] / В. Лагутін, М. Карлін, Т. Коробчук // Економіка України. — 1995. — № 2. — С.31-37.
19. Коробчук, Т. Особливості становлення та регулювання ринку інтелектуальної праці в Україні [Текст] / Т. Коробчук // Україна : аспекти праці. — 2004. — № 6. — С. 3–7.
20. 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.
21. Кендюхов, О. В. 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.
22. Кендюхов, О. В. 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.
23. Петренко, В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах [Текст] / В. П. Петренко. Наукова монографія. — Івано-Франківськ : «Нова Зоря», 2006. — 352 с.
24. Иванов, П. Эра интеллектуального капитализма [Текст] / П. Иванов // Комп&ньоН. — 2007. — № 16. — С. 46—49.
25. Рассел, Б. История западной философии [Текст] / Б. Рассел. — М. : «МИФ», 1993. — 512 с.
26. Бондаренко, И. Идеальный инвестор [Текст] / И. Бондаренко, И. Коберник // СТРАТЕГИИ. — 2011. — № 7—8. — С. 4-11.
27. Пфееффер, Дж. Формула успеха в бизнесе : на первом месте – люди [Текст] / Дж. Пфееффер ; пер. с англ. — М. : Издательский дом «Вильямс», 2006. — 560 с.
28. Голдратт, Э. Цель. Процесс непрерывного улучшения. Цель-2. Дело не в везенье [Текст] / Э. Голдратт, Дж. Кокс ; пер. с англ. Е. Федурко. Редактор Х. Пакк. — К. : ИД «Максимум», 2008. — 778 с.
29. Stewart, T. A. Intellectual capital. The new wealth of organizations [Текст] / T. A. Stewart. — N.Y. : "Doubleday / Currency", 1997. — 278 p.
30. Петренко, В. П. Інтелектуальні ресурси соціально-економічних систем: аспекти інноваційного управління. Монографія. — Івано-Франківськ : ПП Курілюк В. Д., 2009. — 196 с.
31. Морозов, О. Ф. Ціна думки – інтелектуальний капітал : Монографія [Текст] / О. Ф. Морозов. — Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, Лтд», 2005. — 352 с.
32. Тимошенко, Д. В. Тимбилдинг как механизм оптимизации интеллектуального труда [Текст] / Д. В. Тимошенко // Оценка экономической потенция страны: теоретические и практические аспекты : Материалы Международной научной-практической конференции для студентов, аспирантов и молодых учённых, 2. Москва, 25 августа 2012 г. — М. : Аналитический центр «Экономика и финансы», 2012. — С. 152—156.
33. Махлуп, Ф. Производство и распространение знаний в США [Текст] / Ф. Махлуп. — М. : «Прогресс», 1966. — 462 с.
34. Flood, P. Causes and consequences of psychological contracts among knowledge workers in the high technology and financial services industries [Текст] / P. Flood, T. Turner, N. Ramamoorthy, J. Pearson // International Journal of Human Resource Management. — 2001. — Vol. 12 (7). — P. 1152—1165.
35. Bell, D. The coming of post-industrial society : A venture of social forecasting [Текст] / D. Bell. — N.Y. : Basic Books, 1973. — 507 p.
36. Иноземцев, В. Л. «Класс интеллектуалов» в постиндустриальном обществе / В. Л. Иноземцев // Социологические исследования. — 2000. — № 6. — С. 67-77.
37. Starbuck, W. Learning by knowledge-intensive firms [Текст] / W. Starbuck // Journal of Management Studies. — 1992. — № 29 (6). — P. 147—176.
38. Pinchot, G. The intelligent organization. Engaging the talent and initiative of everyone in the workplace. — 1 ed. [Текст] / G. Pinchot, E. Pinchot. — San Francisco : Berrett-Koehler Publishers, 1996. — 208 p.
39. Drucker, P. The new realities / P. Drucker. — Revised ed. — Oxford. : Transaction Publishers, 2003. — 274 p.
40. Davenport, T. The mysterious art and science of knowledge-worker performance [Текст] / T. Davenport, R. Thomas, S. Cantrell // MIT Sloan Management Review. — 2002. — Vol. 44, № 1. — P. 23-30.
41. Von Glinow, M. Reward strategies for attracting, evaluating, and retaining Professionals [Текст] / M. Von Glinow // Human resource management — 1985. — Vol. 24, № 2. — P. 191—206.
42. Miller, R. Motivating and managing knowledge workers [Текст] / R. Miller // KM Review. — 2002. — Vol. 1 (5). — P. 16-21.
43. Scarbrough, H. Knowledge as work : conflicts in the management of knowledge workers [Текст] / W. Scarbrough // Technology analysis & strategic management. — 1999. — Vol. 11, № 1. — P. 5-16.
44. Drucker, P. Drucker on Asia : a dialogue between Peter Drucker and Isao Nakauchi [Текст] / P. Drucker. — Oxford. : Butterworth-Heinemann, 1997. — P. 148.
45. Rajan, A. Good practice in knowledge creation and exchange [Текст] / A. Rajan, E. Lank, K. Chapple. — Holly Hill : CREATE : Centre for

- Research in Employment & Tech. in Europe, 1998. — 73 p.
46. Joseph, R. *The knowledge worker : a metaphor in search of a meaning?* [Текст] / R. Joseph // *Handbook on the knowledge economy*. — Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 2005. — P. 245-254.
 47. Андреева, Т. Е. *Практики развития персонала как инструмент привлечения, мотивации и удержания интеллектуальных работников* / Т. Е. Андреева, Е. Е. Юртайкин, Т. А. Солтыцкая // *Научные доклады*. — СПб. : НИИ менеджмента СПбГУ, 2006 г. — № 34 (R). — 2006. — С. 2-26.
 48. Brenner, P. *Motivating knowledge workers : the role of the workplace* [Текст] / P. Brenner // *Quality Progress*. — 1999. — Vol. 32, № 1. — P. 33-37.
 49. 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.
 50. Ruch, W. *Measuring knowledge worker productivity* [Текст] / W. Ruch // *Dimensions of productivity research. Proceedings of the Conference on Productivity, Houston, TX : American Productivity Center, April, 1980*. — P. 98-121.
 51. Госсен, П. *Трансформация бизнеса : овладейте 17 вопросами, которые помогут трансформировать бизнес* [Текст] / П. Госсен ; пер. с англ. — К. : Companion Group, 2009. — 128 с.
 52. Mullins, L. *Management and organizational behaviour* [Текст] / L. Mullins. — London : Pitman Publishing, 1996. — 810 p.
 53. Steers, R. *Motivation and work behavior*. 4th ed. [Текст] / R. Steers, L. Porter. — New York : McGraw-Hill Book Company, 1987. — 595 p.
 54. Sherman, A. *Managing human resources (10 th ed.)* [Текст] / A. Sherman, G. Bohlander, S. Snell. — Cincinnati : South-Western college Publishing, 1996. — 819 p.
 55. Weiss, D. *High-impact HR : transforming human resources for competitive advantage* [Текст] / D. Weiss. — N.Y. : John Wiley & Sons Ltd, 1999. — P. 228.
 56. Cook, C. *Management and organizational behavior* [Текст] / C. Cook, P. Hunsaker. (3-rd ed.). — N.Y. : McGraw-Hill Book Company, 2001. — 608 p.
 57. Лавриненко, И. *Культиватор для менеджера* [Текст] / И. Лавриненко // *Комп&ньоН*. — 2006. — № 45. — С. 50-53.
 58. Мельник, Д. *Куда идти, чтобы идей найти* [Текст] / Д. Мельник // *Комп&ньоН*. — 2007. — №1—2. — С. 31-34.
 59. Ченский, В. *Профилактика пассивности* [Текст] / В. Ченский // *Комп&ньоН*. — 2010. — № 23. — С. 38-39.
 60. Ченский, В. *Стимулирование личности* [Текст] / В. Ченский // *Комп&ньоН*. — 2008. — № 16. — С. 72-74.
 61. Ченский, В. *Бокс бизнес-формата* [Текст] / В. Ченский // *Комп&ньоН*. — 2007. — № 10. — С. 66-67.
 62. Иванов, П. *Алло, мы ищем таланты* [Текст] / П. Иванов // *Комп&ньоН*. — 2005. — № 50. — С. 26—29.
 63. Алексеева, А. *Отклонения на благо* [Текст] / А. Алексеева, А. Хрустич // *Комп&ньоН*. — 2011. — № 16-17. — С. 14.
 64. Хамел, Г. *Будущее менеджмента*. [Текст] / Г. Хамел // *Комп&ньоН*. — 2007. — № 41. — С. 54—58.
 65. Лавриненко, И. *Для умеющих работать* [Текст] / И. Лавриненко // *Комп&ньоН*. — 2007. — № 35. — С. 52-55.
 66. Лавриненко, И. *Мы ценим тебя, товарищ!* [Текст] / И. Лавриненко // *Комп&ньоН*. — 2006. — № 25. — С. 22—25.
 67. Курдина, Е. *Звездные войны* [Текст] / Е. Курдина // *Комп&ньоН*. — 2005. — № 50. — С. 22-25.
 68. Ладынский, Р. *Пленительные гарантии* [Текст] / Р. Ладынский // *Комп&ньоН*. — 2007. — № 12. — С. 42—46.
 69. Pavlina, S. *Motivation for smart people (Sans Chest Pounding)* [Электронный ресурс] / Steve Pavlina. — Режим доступу: <http://www.stevepavlina.com/blog/2006/07/motivation-for-smart-people-sans-chest-pounding> (Перевірено 08.07.2012). — Заголовок з екрану.
 70. Etkes, I. *Rabbi Israel Salanter and the mussar movement : seeking the Torah of truth* [Текст] / I. Etkes, J. Chipman ; translated from the Hebrew by Jonathan Chipman. — 1st English ed. — Philadelphia : Jewish Publication Society, 1993. — 389 p.
 71. Fairbank, J. *Motivating creativity and enhancing innovation through employee suggestion system technology* [Текст] / J. Fairbank, S. Williams // *Creativity and Innovation Management*. — 2003. — № 10. — Issue 2. — P. 68-74.
 72. Jacobson, D. *The link between motivation and innovation* [Электронный ресурс]. — Режим доступу: <http://govleaders.org/motivation.htm> (Перевірено 07.07.2012). — Заголовок з екрану.
 73. Anderson, P. *Managing professional intellect: making the most of the best* [Электронный ресурс] / P. Anderson, P. Anderson, S. Finkelstein, J. Quinn // *Harvard Business Review*. — 2009. — March 3. — P. 181—205. — Режим доступу: http://books.google.com.ua/books?id=mxlgQhxDgxC&pg=PA181&lpg=PA181&dq=Managing+professional+intellect&source=bl&ots=V-0Zobueww&sig=A53t1SjAg6EaG-Zjgbyutgu1vprw&hl=ru&ei=33Y1TLa2JdSnOK3GIN4E&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CDAQ6AEwBA#v=onepage&q=Managing%20professional%20intellect&f=false (Перевірено 07.07.2012). — Заголовок з екрану.
 74. Li-ying, W. *A new motivation approach for intellectual employees establishment and management of dynamic psychological-contracts* [Электронный ресурс] / W. Li-ying, C. Jin // *Engineering Management Conference, 2006 IEEE International, 17-20 Sept. 2006*. — P. 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 07.07.2012). — Заголовок з екрану.
 75. *Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т. 2.* [Текст] / Редкол. С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. — К. : Видавничий центр «Академія», 2001. — 848 с.
 76. 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.*
 77. *Державна регіональна політика України : особливості та пріоритети : Монографія* [Текст] / за ред. З. С. Варналія. — К. : НІСД, 2007. — 768 с.
 78. Вовканич, С. *Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу* [Текст] / С. Вовканич, Л. Семів. — Львів : ІРД НАН України, 2005. — 100 с.
 79. Казиник, М. *Тайны гениев—2 или волновые пути к музыке* [Текст] / М. Казиник. — М. : «Динатон», 2010. — 224 с.

РЕЗЮМЕ

Тимошенко Дмитрий

Управление человеческим капиталом: мотивационный аспект

В статье предложен подход к управлению человеческим капиталом современной организации посредством использования механизмов мотивации работников интеллектуального труда. Указано на необходимость формирования управленцами новых социальных ценностей и мотивационных ориентиров для этих работников для достижения организациями конкурентных преимуществ и прибыли

RESUME

Tymoshenko Dmytro

Human capital management: motivational aspect

The article deals with the approach to human capital management through the use of modern tools of knowledge-workers motivation. The need to form new social values and motivational dimensions for the above-mentioned workers to achieve competitiveness and profit by organizations are defined.

Стаття надійшла до редакції 9.10.2012 р.