## ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ – СФЕРА ДІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

### 5.1. Інтелектуальний капітал як основа діяльності інтелектуальної організації

Капітал знань, яким володіє організація, створює його інтелектуальний капітал.

Джек Уелш, один із найавторитетніших менеджерів другої половини ХХ століття, казав: «Я вважаю, що конкурентна перевага компанії полягає в її здатності щоденно примножувати свій інтелектуальний капітал».

Теорія інтелектуального капіталу набула поширення наприкінці 90-х років минулого століття. Сьогодні вона в багатьох аспектах змінює практичну діяльність організацій, озброюючи їх новим баченням рушійних сил бізнесу.

Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» вперше використав у 1969 р. відомий американський дослідник Дж. Ж. Гелбрейт. Фундаментальні теоретико-методологічні дослідження цієї економічної категорії були започатковані наприкінці XX ст. у працях Л. Едвінссона, Т. Стюарта, М. Мелоуна, Д. Даффі, П. Салівана, Л. Прусака, Е. Брукінга, Л. Хіроякі та ін.

**Інтелектуальний капітал** – це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що знаходяться в процесі руху і обміну, мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва з метою отримання доходу.

Розрізняють сукупний інтелектуальний капітал (інтелектуальний капітал суспільства), інтелектуальний капітал організації та інтелектуальний капітал особистості.

*Сукупний**інтелектуальний капітал* – сукупність знань, досвіду, зв’язків, інформації, що накопичені й використовуються на рівні суспільства в цілому. *Інтелектуальний капітал організації* – сукупність активів окремої організації, що грунтується на інтелектуальних здібностях її співробітників, які реалізуються в процесі інноваційної діяльності. *Інтелектуальний капітал особистості* – сукупність знань, досвіду, професійних навичок та інтелектуальних здібностей особистості.

У сучасній економічній літературі можна виокремити такі підходи до аналізу сутності інтелектуального капіталу:

* визначення інтелектуального капіталу через розкриття його структури (інтелектуальний капітал як єдність людського і структурного капіталів; сума нематеріальних активів фірми; сукупність людського та машинного інтелектів);
* визначення інтелектуального капіталу через аналіз його приз-начення, тієї специфічної ролі, яку він відіграє у процесі суспільного відтворення (інтелектуальний капітал як формалізований і зафіксований інтелектуальний матеріал, призначений для виробництва більш цінного майна; знання, що використовуються для отримання конкурентних переваг);
* визначення інтелектуального капіталу через усталене розумін-ня сутності категорії капіталу як певної інвестиції (цінності, ресурсу), що уможливлює отримання доходу (інтелектуальний капітал як знання, здатні приносити прибуток; інтелектуальні ресурси підприємства, здатні створювати нову вартість, приносити дохід тощо). Наприклад, Т. Стюарт стверджує, що перетворення інтелекту в капітал означає здатність отримувати дохід шляхом комерційного використання інтелекту.

## Ознаки інтелектуального капіталу

Як провідний чинник та основа інтелектуальної економіки інтелектуальний капітал має такі специфічні ознаки:

* не є матеріальним у традиційному розумінні, хоча форми, яких набувають інтелектуальні активи, можуть бути матеріальними;
* перебуває одночасно у формах запасу і продукту, його споживання є водночас його примноженням;
* зберігається та нагромаджується у специфічних, нетрадиційних формах;
* є основним компонентом визначення ринкової вартості сучасних підприємств.

У загальному вигляді можна виділити такі чинники отримання доходів від інтелектуального капіталу для його власника:

* *Неконкурентність* (здатність до розширення)
* *Мережеві ефекти.*

З іншого боку, існують і чинники зниження вартості інтелектуального капіталу:

1. *«Часткова виключність» і зовнішні ефекти.*
2. *Ризик, властивий**інтелектуальному капіталу****.***
3. *Неліквідність.*

Оцінка вартості інтелектуального капіталу, вважає Г. Роос, ускладнюється наявністю у нього таких характеристик [8]:

1. *Закон збільшення прибутку.*
2. *Специфічність.*

**Структура інтелектуального капіталу та специфіка його прояву**

**1) Підхід К.-Е. Свейбі.** У процесі еволюції теорії інтелектуального капіталу сформувались різні підходи до його структурування. Наприкінці 80-х років XX ст. відомий західний дослідник К.-Е. Свейбі, який ототожнював інтелектуальний капітал із нематеріальними активами фірми, виокремив у їх структурі такі складові [28]:

* індивідуальну компетентність (уміння, досвід, освіту, соціальні навички та моральні цінності персоналу);
* внутрішню структуру організації (цілі, завдання, моделі, технології, структуру, внутрішні мережі, неформальні організації, культуру);
* зовнішню структуру організації (зв’язки і взаємовідносини із замовниками, постачальниками, конкурентами, торговельні марки, репутацію).

**2) Підхід А. Брукінга.** Новаторські підходи К.-Е. Свейбі вплинули на подальші дослідження вчених у цьому напрямку. У середині 90-х років минулого століття британський дослідник А. Брукінгвиокремив у структурі інтелектуального капіталу такі елементи [15]:

* активи ринку – нематеріальні активи, пов’язані з обмінними операціями, що визначають становище фірми на ринку (прихильність покупців, корпоративне ім’я, портфель замовлень);
* активи інтелектуальної власності – захищену законом інтелектуальну власність компанії (торговельні марки і знаки обслуговування, патенти, авторські права, виробничі та торговельні секрети);
* активи інфраструктури – технології, методи і процеси, які уможливлюють роботу компанії (нормативна культура, філософія управління, методи оцінки ринку, фінансова структура, бази даних);
* людські активи – інтелектуальні активи, які використовуються компанією (знання, уміння, навички та творчі здібності співробітників).

**3)** **Підхід Т. Стюарта.** На думку відомого американського дослідника Т. Стюарта,інтелектуальний капітал існує у двох якостях [27]:

* як «напівпостійна сукупність знань, що виростає навколо певного завдання, людини чи організації», тобто навички і зв’язки керівництва, знання про технологію виробництва, уявлення про потреби споживачів тощо;
* як «інструменти, за допомогою яких можна збільшити сукупність знань».

Такий підхід до трактування інтелектуального капіталу дав можливість науковцю виокремити у структурі останнього людський, структурний та споживчий капітал (рис.5.1).

**Інтелектуальний капітал**

**Людський**

**капітал**

**Структурни**

**й**

**капітал**

**Споживчий**

**капітал**

Знання

Навички

Вміння

Творчі здібності

Моральні

цінності

Культура праці

Технічне та

програме

забезпечення

Бази даних

Патенти

Товарні знаки

Оргструктура

Оргкультура

Зв

’

язки з

клієнтами

Інформація про

клієнтів

Історія стосунків

з клієнтами

Товарна марка

Рис. 5.1. Структура інтелектуального капіталу за Т. Стюартом.

*Людський капітал*в інтерпретації Т. Стюарта являє собою здатність пропонувати клієнтам рішення, наявні знання та уміння використовувати їх з метою задоволення потреб клієнтів.

Вчений трактує *структурний капітал*як«організаційні здібності компанії відповідати потребам ринку» – форми, методи і структури, які дають змогу ефективно відбирати, створювати і поширювати знання, організовувати їх у систему, доступну для всіх співробітників, що уможливлює досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності. На відміну від людського капіталу, який належить кожному окремому співробітнику, структурний капітал є власністю організації в цілому і включає дві складові: електронну (технології, бази даних,винаходи, публікації, процеси тощо) та соціальну (стратегія і культура організації, норми відносин, збагачені життєвим досвідом тощо).

*Споживчий капітал,*на думку Т. Стюарта, грунтується на відносинах організації зі споживачами її продукції, що набувають втілення у прихильності покупців, взаємовигідному співробітництві з контрагентами, вірності клієнтів тощо.

Аналізуючи структуру інтелектуального капіталу, вчений звертає особливу увагу на необхідність дотримання оптимального балансу між його складовими та недопущення незбалансованого розвитку його окремих елементів.

**4) Підхід** **Л. Едвінсона та** **М. Мелоуна.** Важливо зазначити, що майже одночасно з публікацією досліджень Т. Стюарта був підготовлений звіт шведської фінансової корпорації «Скандія», в якому знайшла відображення спроба оцінити інтелектуальний капітал організації. У подальшому на основі опрацювання цього звіту була опублікована книга «Інтелектуальний капітал. Визначення істинної цінності компаній» [11].Трактуючи інтелектуальний капітал як породжену людськими знаннями сукупність структурних елементів, що визначають приховані джерела цінності, здатні наділяти компанію нетрадиційно високою оцінкою, вчені віднесли до складу інтелектуального капіталу всі види ресурсів сучасної корпорації, які не піддаються традиційним оцінкам.

Згідно з розробками «Скандія» інтелектуальний капітал поділяється на*людський та структурний.*У свою чергу, структурний капітал складається із *клієнтського та організаційного капіталу* (рис. 5.2.).

На думку Л. Едвінссона та М. Мелоуна, *людський капітал*– це «сукупність знань, практичних навичок та творчих здібностей працівників компанії, що застосовуються для виконання поточних завдань. Іншою його складовою є моральні цінності компанії, культура праці та загальний підхід до справи. Людський капітал не може бути власністю компанії». І далі – «тільки людина може ним володіти і розпоряджатися».

|  |
| --- |
| 123 |

У постіндустріальну добу людський капітал стає системоутворюючим фактором у структурі інтелектуального капіталу. На відміну від фізичного капіталу людський капітал є невіддільним від індивіда, невідчужуваним, не може бути власністю компанії та виступає скоріше тимчасово залученим засобом, подібним до боргових зобов’язань, випущених акцій; є нематеріальним, невідчутним, таким, що не піддається традиційним вартісним оцінкам.

**Інтелектуальний**

**капітал**

**Людський**

**капітал**

**Структурний капітал**

**Клієнтський**

**капітал**

**Організаційний**

**капітал**

Рис. 5.2. Структура інтелектуального капіталу за Л. Едвінссоном та М. Мелоуном.

Сучасні дослідники виокремлюють базову вартість людського капіталу (дисконтовану ринкову вартість майбутнього доходу, на яку орієнтується індивід, здійснюючи інвестиції у свою освіту, підвищення кваліфікації, охорону здоров’я тощо) і його потенційну вартість, на яку орієнтується підприємець, який наймає робітників, орендуючи їхній людський капітал; є неліквідним, таким, що не зберігається і не може бути законсервований до кращих часів, оскільки його невикористання у поточному періоді призводить до непоправних втрат; не може бути скопійований або відтворений у жодній іншій організації; поєднує якості інвестування і споживання, оскільки інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації, охорону здоров’я невіддільні від витрат на споживання; приносить дохід від використання безпосередньо індивідамвласникам, оскільки не може бути об’єктом застави або відчуження і не євласністю компанії у традиційному розумінні.

Щодо *структурного капіталу*,то, на думку авторів, це «та частина інтелектуального капіталу, яка створює свого роду об’єктивні умови застосування цих знань для підвищення ефективності і конкурентоспроможності фірми». До складу структурного капіталу входять «технічне і програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торговельні марки і все те, що дає можливість працівникам компанії реалізовувати свій виробничий потенціал – іншими словами те, що залишається в офісі, після того як працівники йдуть додому. Структурний капітал також включає відносини, що склалися між компанією та її клієнтами. На відміну від людського капіталу, структурний капітал може бути власністю компанії, а відтак і об’єктом купівлі-продажу». Структурний капітал у цілому або його окремі частини, може бути скопійований, відтворений, відчужений на користь іншого суб’єкта господарювання. Вартість структурного капіталу набуває відображення у балансі компанії у вигляді статей капіталізованих витрат на науководослідні та конструкторські розробки, на придбання прав інтелектуальної власності (ліцензій, патентів, баз даних) тощо. Таким чином, саме структурний капітал найбільше співвідноситься з поняттям нематеріальних активів.

Цікавими є висновки вчених щодо можливості відображення інтелектуального капіталу засобами господарського обліку. На думку дослідників, інтелектуальний капітал породжується специфічним ресурсом, що не є власністю компанії, – її працівниками. Відтак інтелектуальний капітал не є активом компанії і належить скоріше до її пасивів. Л. Едвінссон та М. Мелоун стверджують, що як актив інтелектуальному капіталу протистоїть насамперед «добра воля» (goodwill) агентів ринку, які оцінюють потенціал цієї компанії. «У так званій інтелектуальній економіці, – зазначають дослідники, – акцент робиться на інтенсивних інвестиціях у людський капітал та в інформаційні технології. Дивно, що ні те, ні інше не фігурує в традиційних фінансових звітах у розділі прибутків, а належить, скоріше, до збитків, хоча такі інвестиції є ключовим засобом створення нових цінностей».

Відповідно до зазначеного підходу структурний капітал поділяється на клієнтський та організаційний.

*Клієнтський капітал* (ринковий, брендовий) – це відносини із замовниками і покупцями, що сприяють успішній реалізації вироблених компанією товарів і послуг (клієнтська база підприємства, яка є своєрідним продуктом його діяльності). До клієнтського капіталу належать: патенти, ліцензії, товарні знаки та знаки обслуговування; комерційна мережа розширення збуту товарів і послуг; ділові зв’язки зпостачальниками; договори маркетингового ітехнологічного співробітництва; слава, популярність, репутація клієнтів тощо.

Важлива роль клієнтського капіталу наочно виявляється у функціонуванні фінансових підприємств, особливо страхових компаній, динаміка і масштаб діяльності яких суттєво залежать від портфеля замовлень. Важливо підкреслити, що сучасні фірми докладають значних зусиль для завоювання та утримання своїх клієнтів. Так, Іnternet Ехрloгег фірми «Місrosoft» надає споживачам безплатне програмне забезпечення системи електронної пошти «Еudora», формуючи таким чином власний капітал зв’язків. У сучасних дослідженнях використовується також термін «релятивний капітал», який охоплює відносини фірми не лише з покупцями її продукції, а й з інвесторами, постачальниками, акціонерами, органами влади тощо.

*Організаційний капітал* – систематизована і формалізована компетентність компанії (поінформованість, обізнаність, авторитетність), а також організаційні можливості та системи, які посилюють її творчі можливості. До організаційного капіталу належать: інформаційні ресурси; електронні мережі; організаційна структура; ефективне управління; сприйнятливість до змін, нововведень; інтелектуальна власність (авторські права, технічне і програмне забезпечення, комп’ютерні програми, бази даних, тощо).

Організаційний капітал включає такі складові:

а) інноваційний капітал – здатність компанії до оновлення, нововведень (захищена комерційним правом інтелектуальна власність, інші нематеріальні активиі цінності);

б) процесний капітал – системи виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування тощо.

З точки зору управління знаннями представляють інтерес уявлення про структуру інтелектуального капіталу, запропоновані Світовим Банком [1]. Трьома складовими інтелектуального капіталу виступають: людський капітал, соціальний капітал та організаційний капітал.

1. *Людський капітал* – знання, вміння і здібності окремих працівників організації. Носієм людського капіталу можуть бути тільки люди. Завдяки навчанню і професійному розвитку цей капітал може примножуватися, змінюватися і розвиватися, додаючи вартості організації. З іншого боку, перехід людей в іншу організацію призводить до втрати людського капіталу, якщо організація не вжила заходів для збереження та передачі їхніх знань і вмінь іншим працівникам організації.
2. *Соціальний капітал* – запаси і переміщення знань, що виникають завдяки спілкуванню і взаємодії між працівниками всередині і поза організацією. Соціальний капітал дозволяє передати людський капітал окремої людини іншим співробітникам і створює можливість для збереження людського капіталу у випадку, коли людина залишає організацію. Світовий Банк розглядає соціальний капітал як сукупність горизонтальних зв’язків між працівниками організації.
3. *Організаційний (інституціональний) капітал* – це знання, якими володіє організація і які зберігаються в її документах (звітах, базах даних, внутрішніх документах та ін). Організаційний капітал – це знання, що стали надбанням організації, відчужені від окремих працівників і можуть нею використовуватися для свого розвитку, підвищення ефективності і конкурентоспроможності.

Таким чином, виробляють і акумулюють знання окремі люди (людський капітал), поширюються ці знання через взаємодію між людьми (соціальний капітал), результатом двох попередніх процесів є знання, котрим володіє певна організація (організаційний капітал).

На відміну від людського капіталу, організаційний капітал – це те, що залишається в організації після звільнення окремого працівника. Ефективність сучасної організації залежить не тільки від того, наскільки успішно зростають знання її працівників, але і від того, як ці знання циркулюють між працівниками і використовуються організацією, перетворюючись на організаційний капітал.

**5.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу**

Широко відомими є характеристики інтелектуального капіталу, які приводять до складності його оцінки:

1. *Невизначеність* – це фундаментальна властивість будь-якого процесу створення нового знання, пов’язана з тим, що цей процес є унікальним, а минулі події і досвід не можуть служити надійною основою для його оцінки. Цінність нового знання стає відомою тільки після його використання.
2. Принципова *можливість копіювання* окремих елементів інтелектуального капіталу з невеликими витратами для імітатора.

Знання як товар, як правило, характеризується значними безповоротними витратами і малими граничними витратами, що знижує його цінність для первинного власника в разі копіювання імітаторами. Хоча інколи передбачається, що граничні витрати дорівнюють нулю, насправді це не так. Копіюванню або імітуванню доступні лише окремі елементи інтелектуального капіталу, тоді як вся сукупність їх елементів досить складно копіюється конкурентами, що є одним із ключових чинників конкурентоспроможності компанії.

1. *Неподільність.* У зв’язку з тим, що інформація неподільна, покупець не може купити тільки необхідний об’єм інформації і вимушений купувати єдиний блок, що може включати і зайву інформацію.

Більшість інтелектуальних ресурсів не входять до складу активів компанії, які є об’єктом фінансового обліку.

Н. Бонтіс розділив методи оцінки інтелектуального капіталу на такі групи [14]:

* безпосередні методи (direct intellectual capital methods), засновані на безпосередній грошовій оцінці різних складових інтелектуального капіталу;
* методи ринкової капіталізації (market capitalization methods), що оцінюють різницю між ринковою вартістю і балансовою вартістю активів;
* методи рентабельності активів (return on assets methods), відповідно до яких різницею між середньогалузевою рентабельністю активів і рентабельністю підприємства є додаткова ефективність, яку генерує інтелектуальний капітал;
* індикаторні методи (scorecard methods), що оцінюють різні індекси та індикатори, які, як передбачається, впливають на величину інтелектуального капіталу. Оцінка в грошовій формі не здійснюється.

Класифікація Н. Бонтіса достатньо зрозуміла і дозволяє аналізувати практично всі розроблені моделі оцінки інтелектуального капіталу. З цих причин його типологія широко розповсюджена і використовується для аналізу і порівняння різних методологічних підходів.

1. **Метод К. Свейбі [28]**. Вартість інтелектуального капіталу можна визначити як різницю між реальною ринковою вартістю компанії і вартістю матеріальних активів, або балансовою вартістю компанії. Ринкова вартість дорівнює ціні акції, що помножена на загальну кількість акцій, балансова вартість – це первинна вартість за мінусом нарахованої амортизації.

Cпіввідношення може бути представлене у такій формі: *І = РВ – БВ,*

де *І* – вартість нематеріальних або інтелектуальних активів, або Market-to-Book Ratio; *РВ* – ринкова вартість; *БВ* – балансова вартість.

Вартість інтелектуального капіталу компанії, що визначається таким чином, може набагато перевищувати балансову вартість бізнесу. Прикладом є компанії «Мicrosoft» та «Іntel». Так, за даними журналу «Forbes» ринкова вартість акцій «Мicrosoft» у 1997 р. дорівнювала 119 млрд дол. США при номінальній вартості 13 млрд дол. США, для «Іntel» ці значення дорівнювали відповідно 120 і 21 млрд дол. США.

1. **Метод Дж Тобіна [6].** Співвідношення між ринковою вартістю компанії і вартістю її основних і оборотних фондів називається коефіцієнтом Тобіна. Він відображає розрив між ринковою вартістю і вартістю основних і оборотних фондів компанії. Коефіцієнт Тобіна найбільший для компаній, що працюють у сфері інтелектуального виробництва. Чим більше його значення, тим більша ефективність вкладень у людський капітал і новітні технології. Зокрема, коефіцієнт Тобіна для корпорації «Мicrosoft» перевищив 5.
2. **Вартісна методика оцінки інтелектуального капіталу [6].**

За цією методикою вартість інтелектуального капіталу може бути визначена за формулою:

## V IK = V R – (V A – V HMA),

де VIK– вартість інтелектуального капіталу; VR – ринкова вартість компанії; *VA* − вартість активів; *VHMA* – вартість нематеріальних активів.

Застосування як вартісної методики визначення інтелектуального капіталу, так і коефіцієнта Тобіна на практиці, зокрема в реаліях української економіки, ускладнюється практичною неможливістю визначення дійсної ринкової вартості підприємства. Це пов’язано з нерозвиненістю фондового ринку, дією непрозорих, часто корупційних схем продажу підприємств. За цих умов вважати вартість продажу підприємства об’єктивною, такою, що характеризує у тому числі й інтелектуальний капітал, досить складно.

**4) Метод Т. Паркінсона [6].** Оригінальний спосіб оцінки матеріальних активів було розроблено групою дослідників під керівництвом Т.Паркінсона. Розрахункова вартість нематеріальних активів (СІV – Calculated Intangible Assets) визначається згідно з цим методом за таким алгоритмом.

1. Визначається середній операційний дохід (Earnings Before Interest and Tax, EBIT) за три роки.
2. Визначається на основі балансів за три роки середня вартість матеріальних активів.
3. Розраховується рентабельність матеріальних активів (RОА) шляхом ділення середніх доходів на середні матеріальні активи.
4. Визначається середньогалузева рентабельність матеріальних активів за аналогічний період часу.
5. Визначається «зайвий» або «надлишковий» прибуток шляхом віднімання з середнього операційного доходу (крок 1) добутку середньої вартості матеріальних активів (крок 2) на середньогалузеву рентабельність (крок 4).
6. Визначається середня ставка податку за три роки. Надлишковий прибуток зменшується на податок – це премія, отримана завдяки використанню нематеріальних фондів.
7. Чиста поточна вартість нематеріальних фондів визначається шляхом ділення результату, отриманого на кроці 6, на прийнятну ставку дисконтування.

Метод СІV надає можливість визначити зв’язок між вартістю нематеріальних активів підприємства і можливістю виробляти і отримувати знання, порівнювати між собою різні підприємства певної галузі.

Разом із тим, метод має певні недоліки, зокрема:

– не може бути використаний для підприємств, що не мають аналогів; – не застосовується до підприємств, що не мають прибутку.

Для українських підприємств застосування даного методу ускладнюється також відсутністю достовірної статистичної інформації за галузями економіки, у тому числі щодо середньогалузевої рентабельності.

### 5) Концептуальна модель Scandia Navigator [11]

У Scandia Navigator виділяється п’ять фокусних областей – фінансова, клієнтська, процесна, оновлення і розвитку, людський капітал. Кожна з областей відповідає елементу інтелектуального капіталу. Фінансова область додається до ширшої області інтелектуального капіталу для того, щоб забезпечити історичну фінансову перспективу. Людський капітал стоїть в центрі Navigator, що відображає його ключову роль в організації. Він визначається як об’єднані знання, навички, інноваційність і можливості окремих співробітників організації. Він також включає цінності, культуру і філософію організації.

Основні показники Scandia представлені в таблиці 5.1.

### *Таблиця 5.1.* Основні показники моделі Scandia Navigator

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Група показників** | **Показники** |
| 1 | Фінанси | Дохід / Кількість співробітників (дол)  Дохід від нових покупців / Дохід (%)  Прибуток від нових операцій ($) |
| 2 | Клієнти | Витрачено днів на відвідування покупців; Відношення проданих контрактів до закритих контрактів ;  Отримано покупців / Втрачено покупців (%) |
| 3 | Процеси | ПК / Кількість співробітників  ІТ ємність – потужність процесорів  Час обробки |
| 4 | Оновлення і розвиток | Індекс задоволеності співробітників  Витрати на навчання / Адміністративні витрати (%)  Середній вік патентів |
| 5 | Люди | Число менеджерів з вищою освітою  Плинність кадрів (%) |

У Scandia Naviagator входить 91 новий індикатор інтелектуального капіталу і 73 традиційних, які включають абсолютні показники, грошові показники і навіть результати опитувань. Грошові показники комбінуються з використанням детермінованих вагів для отримання загальної вартості інтелектуального капіталу організації (*С*). Відносні показники агрегуються в коефіцієнт ефективності інтелектуального капіталу (*i*). Інтелектуальний капітал є результатом множення *С* на *і*.

Scandia Navigator виконала одну з перших систематичних спроб створення таксономії оцінки інтелектуального капіталу, в якій забезпечувалося широке покриття різних аспектів організаційної структури і бізнес-процесів.

Водночас, метод не вільний від недоліків:

* багато індикаторів можуть альтернативно інтерпретуватися для окремих організацій;
* використовується балансовий підхід – не враховуються динамічні потоки в межах організації;
* конструкти структурного капіталу не зовсім логічні (наприклад, загальне число персональних комп’ютерів в організації);
* частина індикаторів перетинається і оцінює одні і ті ж аспекти діяльності;
* велика кількість використовуваних індикаторів ускладнює використання моделі на практиці.

**6) The Value Explorer [12]** Метод був розроблений нідерландським підрозділом Knowledge Advisory Services (KAS) аудиторської компанії KPMG на замовлення Міністерства економіки Нідерландів під час виконання проекту по вивченню нових підходів до оцінки інтелектуальних активів.

До 2003 року методика кілька разів була використана у ряді консалтингових проектів і надала неоднозначні результати.

Метод «The Value Explorer» побудований на основі концепції ключових компетенцій, яка використовується для ідентифікації стратегічно важливих компонентів інтелектуального капіталу підприємства. Він представляє собою п’ятикрокову модель, для реалізації якої необхідно:

1. ідентифікувати компоненти, діагностувавши ключові компетенції організації;
2. провести оцінку вартості, використовуючи анкету, яка дозволяє оцінити додану вартість, конкурентоспроможність, потенціал, стійкість і надійність виділених ключових компетенцій;
3. провести фінансову оцінку інтелектуального капіталу, розподіливши частки очікуваного нормованого прибутку організації за ключовими компетенціями;
4. розробити план заходів для менеджменту і розробити рекомендації по поліпшенню управління інтелектуальним капіталом на основі виконаної роботи;
5. розробити шаблон звіту про стан інтелектуального капіталу для менеджменту.

«The Value Explorer» використовує інтегрований підхід. Усі елементи інтелектуального капіталу розглядаються в сукупності, як ресурси наявних і потенційних ключових компетенцій. Метод має стратегічну спрямованість, оскільки був створений для поліпшення і оптимізації управління інтелектуальним капіталом. Його недолік – недостатньо визначена діагностична частина, оскільки виділення ключових компетенцій представляє творчий процес і перехід від якісних до кількісних показників є суб’єктивним.

#### 5.3. Інтелектуальна організація: сутність, характерні риси, принципи управління

Інтелектуальна, або креативна організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для отримання прибутку [2]. Особливістю інтелектуальної організації є те, що її основним джерелом доходу є продукування нових корисних ідей, процесів, продуктів або послуг, що ведуть до вирішення проблем клієнтів або створення для них нових можливостей [13, c. 734].

Для організацій, що працюють в традиційних галузях, сферою дії креативного менеджменту є:

* науково-дослідні лабораторії;
* підрозділи, що займаються розробкою нових видів продукції;
* маркетинг;
* менеджмент;
* обслуговування клієнтів.

У меншій мірі креативність проявляється в таких підрозділах як фінанси, бухгалтерія, логістика**.**

Для інтелектуальних організацій, які працюють в галузях, що динамічно розвиваються (інформаційні технології, консультаційні послуги, біотехнології), сферою дії креативного менеджменту стає фактично вся організація.

Ч. Хенді сформулював модель компанії майбутнього, що отримала назву «корпорація трьох І» [22]: *I3 = ДВ,* де *І* – це інтелект, інформація, ідеї; *ДВ* – додана вартість.

Джерела доданої вартості в компанії майбутнього Ч. Хенді вбачає в інтелекті її працівників, інформації та ідеях.

У подальшому будемо послуговуватися таким визначенням.

**Інтелектуальна організація** – це така форма організації суспільного виробництва, основною метою якої є генерація нових знань, що можуть бути використані як товар, для покращення внутрішньо організаційних процесів, підвищення конкурентоспроможності і успішного розвитку організації.

*Інтелектуальна організація націлена на постійне оновлення, в ній цілеспрямовано формується і підтримується відкритий організаційний клімат, а ініціатива та активність кожного в досягненні цілей організації є важливою спільною цінністю.*

Інтелектуальні організації є феноменом і породженням доби економіки знань. Порівняно з традиційними організаціями індустріальної доби вони мають іншу природу виробничих стосунків. Для них є характерними нові форми соціальної взаємодії між працівником і роботодавцем [5, 16].

Як відомо, виробничі стосунки визначаються тим, кому належать засоби виробництва. В індустріальну добу, коли засоби виробництва належали власникам підприємств, працівник повністю залежав від організації. Із звільненням, втрачаючи доступ до ресурсів організації (верстатів, технологій, сировини, тощо) працівник втрачав можливість працювати, а отже і засоби до існування.

Для працівників, що працюють в інтелектуальних організаціях, основним «засобом виробництва» є їх мозок, що «перероблює» досить специфічну сировину – інформацію. Особливість функціонування мозку як «засобу виробництва» полягає в тому, що він невіддільний від людини, не вимикається, коли закінчується робочий день і може працювати цілодобово. Покидаючи організацію при звільненні, інтелектуальний працівник забирає з собою і засіб виробництва, і основний продукт – знання (на відміну від робітників індустріальної доби, яким не належали ні засоби виробництва, ні вироблені ними продукти).

Отже, інтелектуальний працівник втрачає одвічну залежність від організації, що була характерна для аграрної та індустріальної доби. Він може створювати свій інтелектуальний продукт і поза її структурами, маючи необхідні засоби виробництва в особистій власності.

Суттєві відмінності виробничих відносин в інтелектуальних організаціях обумовлюють специфічні риси організацій цього типу.

### Характерні риси інтелектуальних організацій

В.Л. Іноземцев відзначає такі характерні риси інтелектуальних організацій [5]:

1. Здібність використовувати інформаційні потоки, створювати нове знання, нові продукти і забезпечувати їх комерційне розповсюдження стають їх головними компетенціями і чинниками успіху. «Єдиний матеріальний актив «Майкрософт» – це людська уява», сказав Фред Муді, журналіст «Нью Йорк Таймс», аналізуючи причини успіху цієї корпорації.
2. Створені ними продукти не лише максимально відповідають потребам клієнтів, але і формують у них якісно нові потреби. Дійсно, на випередження зараз працюють не тільки розробники комп’ютерної і побутової техніки, засобів мобільного зв’язку, а й традиційних товарів широкого вжитку.
3. В організаціях індустріальної доби креативність носила рективний характер, в інтелектуальних організаціях вона набуває проактивної форми, тобто спрямовується на створення нового.
4. Інтелектуальні організації діють у досить вузьких секторах ринку, не набувають форми диверсифікованих структур і конгломератів, а зберігають ту вузьку спеціалізацію, яка була передбачена при їх створенні.
5. За розмірами основних виробничих фондів ці компанїї не належать до «гігантів». Наприклад, «Майкрософт» залишається лише в другій сотні найбільших американських фірм.

Ринкова вартість креативних корпорацій обумовлена, насамперед, високою оцінкою її інтелектуального капіталу, а не вартістю виробничих фондів.

1. Найбільш успішні високотехнологічні компанії зобов’язані своїм феноменальним злетом одній або декільком особам – їх засновникам і власникам. Креативні корпорації будуються навколо творчої особистості, саме це гарантує їх стійкість і процвітання. Вже до середини 90-х років 15 із 20 найбагатших людей Сполучених Штатів були власниками креативних компаній – «Майкрософт», «Інтел», «Делл», «Оракл» «Віаком», «Метромедіа», «Нью Уорлд Коммюнікейшнз» і т. п.
2. Відбувається зміна соціальних відносин між організацією і працівниками. Інтелектуальним працівникам властива значна соціальна мобільність, вони не обмежені виконанням лише одного виду діяльності.
3. Управляти інтелектуальними працівниками, керуючись традиційними уявленнями менеджменту, практично неможливо, оскільки по відношенню до них «загальновизнані практики управління персоналом вже не працюють» [10, с. 9 ]. Як відзначав П. Друкер: «Підвищення ефективності інтелектуальних працівників стане проблемою номер один для спеціалістів у галузі управління в XXI столітті» [17].
4. Мотивація інтелектуальних працівників у все меншій мірі залежить від економічних стимулів. Для них характерна так звана пост- економічна мотивація. Як відзначає Ю. Хабермас, сьогодні «гроші і влада вже не можуть ні купити, ні замінити солідарність і зміст»
5. Інтелектуальні організації створюють пласкі організаційні структури. Вони дають перевагу не централізованому управлінню, а модульній побудові, причому часто структурні модулі створюються неформально, спонтанно. В її основі лежать невеликі компоненти, що об’єднуються в постійно змінні конфігурації. Наслідком є принципово новий тип координації діяльності, який в сучасній соціологічній літературі розглядається як асоційована діяльність, робота в команді (teamwork) або в креативній групі.

### Принципи управління інтелектуальними організаціями

Враховуючи специфіку інтелектуальних організацій, можна сформулювати визначальні принципи їхнього управління.

*Партнерство і колегіальність*.

*Орієнтованість на працівника.*

*Автономність і самоорганізація.*

*Особиста відповідальність*.

*Безперервний інтелектуальний розвиток.*

*Розвиток інноваційної організаційної культури.*

*Довгострокова перспектива*.

*Помірна орієнтація на результат.*

### Етапи розвитку інтелектуальної організації

Як показує світова практика, інтелектуальна організація проходить у своєму розвитку 3 етапи.

На *першому* її засновниками рухає прагнення до самореалізації себе як творців принципово нового продукту, і на цьому етапі компанія конкурує переважно з підприємствами, що виробляють аналогічні або близькі за своїми характеристиками товари чи послуги. У цих умовах повністю розкривається творчий потенціал засновників компанії, накопичений ними ще в колишній організації [5].

На *другому* засновники інтелектуальної організації соціалізуються як власники компанії. Компанія сама виявляється головним результатом і продуктом їх діяльності; тут вони вступають в конкуренцію з іншими креативними корпораціями, безвідносно до того, в якій сфері господарства вони діють. Цей другий етап представляється основним в еволюції інтелектуальної організації [5].

*На третьому етапі* організація дає життя все новим і новим компаніям. Ядром персоналу інтелектуальної організації є працівники, якими рухає прагнення до власної самореалізації. Вони часто розглядають діяльність в рамках компанії як крок до початку власного бізнесу, а окремі працівники в деякому розумінні персоніфікують певні його елементи. Для виділення з компанії самостійних структур вже не існує серйозних перешкод. У результаті інтелектуальні організації постійно відтворюють самі себе, їх кількість нестримно зростає, а нові компанії, що виникають в результаті такого «відбрунькування», керуються в своїй діяльності тими ж принципами, що і їх попередники.

### Відмінності між інтелектуальними та інноваційними організаціями

Хоча поняття інтелектуальна та інноваційна організація близькі за змістом, вони не обов’язково співпадають. Інтелектуальні організаціїпродукують інтелектуальні продукти, які становлять основу інновацій. Права на використання цих продуктів можуть бути передані іншим організаціям.

В інноваційних організаціях інтелектуальні продукти впроваджуються. Практичне використання інтелектуального продукту з початку технологічного освоєння виробництва і масштабного розповсюдження як нового продукту чи послуги і є інновацією.

Інноваційну організацію можна визначити як організацію, яка займається інноваційною діяльністю, тобто діяльністю, «що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [4].

Закон України «Про інноваційну діяльність» не використовує термін «інноваційна організація», а оперує терміном «інноваційне підприємство».

«Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об’єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг» [4].

Отже, інноваційне підприємство є такою організаційною структурою, що об’єднує риси інтелектуальної та інноваційної організацій.

#### 5.4. Особливості управління персоналом в інтелектуальній організації

Джерелом нового знання в організації є інтелектуальні працівники і їх об’єднання. Вирішивши проблему ефективного управління їх інтелектуально-креативними здібностями, організація може отримати фактично невичерпний ресурс для свого розвитку і забезпечити стабільно високий рівень конкурентоспроможності.

Моделі управління інтелектуальним персоналом знаходяться у стадії формування. Перш ніж окреслити їх основні риси, звернемося до аналізу основних наукових підходів у цій сфері.

Наразі виділяють дві групи теоретичних моделей управління персоналом: моделі відповідності і моделі гарвардської школи.

### Моделі відповідності

Вони були розроблені в межах парадигми стратегічного управління, яка довгий час залишалась пануючою в менеджменті. Моделі цієї групи виходять з уявлення, що стратегія управління персоналом повинна повністю визначатися загальною стратегією організації, причому зворотний вплив практично ігнорується.

Ці моделі будуються на таких принципах: залежність стратегії управління персоналом від загальної стратегії організації, орієнтація на економічний результат, пріоритетність інтересів організації над інтересами працівників, економічна доцільність побудови системи управління персоналом.

До цієї групи моделей управління персоналом належить, зокрема, модель С. Фомбруна і співавт. [20]. Вона передбачає досить механістичний погляд на людей, як на ресурс, яким можна легко управляти в інтересах організації. Цю модель також можна класифікувати як унітаристську і «жорстку», оскільки вона практично не враховує потреб і інтересів працівників.

Пізніше модель C. Фомбруна і співавт. була розвинута Р. Шулером і C. Джексоном [25]. Базуючись на традиційній матриці М. Портера, усі дії організації щодо досягнення конкурентної переваги були зведені до трьох типів стратегій: стратегія лідерства за витратами (зниження загальних витрат виробництва і собівартості продукції), стратегія якості (диференціація за рахунок створення більш якісної продукції, ніж у конкурентів) та стратегія інновацій (диференціація за рахунок створення продукції з унікальними властивостями).

Автори моделі встановили відповідність між різними конкурентними стратегіями і вимогами до виконання робіт, які були названі рольовою поведінкою працівників. Були виділені чотири ключові операційні системи, необхідні для впровадження стратегії управління персоналом – відбір, оцінка, розвиток і винагорода.

Модель Р. Шулера і C. Джексона, очевидно, дає більш детальний аналіз того, які конкретні методи управління персоналом можуть використовуватися для впровадження загальної стратегії організації. Водночас, вона залишається унітаристською і «жорсткою»: управління персоналом розглядається як процедура, яка «здійснюється» відносно пасивного людського ресурсу, а не як двосторонній процес взаємодії.

### Моделі гарвардської школи

У моделях другої групи, відомих під назвою моделей гарвардської школи, стратегія розглядається лише як один із чинників (хоча і важливих), що впливають на систему управління персоналом. У них більше уваги приділяється працівникам як особистостям, чиї таланти можна підтримувати і розвивати як у їх власних інтересах, так і в інтересах організації.

До моделей гарвардської школи відносяться, зокрема, моделі, розроблені М. Біром та співавт., а також Д. Гестом [24, 19]. Вони грунтуються на таких принципах як узгодженість інтересів роботодавців і найманих працівників, адаптивність і гнучкість у виборі методів управління персоналом, орієнтація на виховання лояльності працівників, довгострокова перспектива у побудові системи управління персоналом, орієнтація одночасно на соціальні та економічні результати, взаємна відповідальність.

Згідно з моделлю М. Біра та співавт. [24] на вибір методів управління персоналом впливають інтереси зацікавлених сторін і ситуаційні чинники. Передбачається, що разом із акціонерами і топ-менеджерами існують й інші зацікавлені в успішній діяльності організації сторони – групи працівників, уряд, профспілки і суспільство в цілому.

Спрощена модель гарвардської школи представлена на рис. 5.3.

Що стосується ситуаційних чинників, то загальна бізнес-стратегія розглядається лише як одна з тих, що істотно впливає на вибір методів управління персоналом. Іншими чинниками є: характеристики робочої сили, ситуація на ринку праці, закони і суспільні норми.

Якщо говорити про результат управління персоналом як наслідок вибору методів і політик, то в даній моделі визнається важливість економічної ефективності (що відповідає уявленням моделей відповідності), а також зростаюча здатність працівників задовольняти вимоги до роботи як наслідок розвитку їхніх навичок і здібностей. Проте найбільш важливим результатом у гарвардській моделі виступає зростання лояльності персоналу. Прихильність призводить до взаємозалежності працівників і організації, що має наслідком формування спільних цілей, взаємоповаги і взаємної відповідальності. Довгостроковий результат полягає в підвищенні професійного рівня і задоволеності працівників, а також зростанні ефективності їх діяльності.

**Вибір**

**методів**

**управління**

**Результати**

**управління**

**пе**

**рсоналом**

**Довго**

**-**

**строкові**

**наслідки**

**Інтереси**

**зацікавлених**

**осіб**

**Ситуаційні**

**фактори**

Рис. 5.3. Спрощене пояснення гарвардської моделі управління персоналом.

Гарвардські моделі є представниками «м’якого» підходу в управлінні персоналом. Вони в більшій мірі орієнтуються на гнучкість та адаптивність організації, ніж моделі відповідності, оскільки надають організації певну свободу вибору щодо методів управління персоналом, а не рекомендують один найкращий метод.

**Загальна схема управління інтелектуальним персоналом**

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом повинна відповідати парадигмі управління знаннями, яка передбачає визнання вирішальної ролі інтелектуального працівника в процесі генерації, накопичення, обміну, перетворення і використання організаційних знань для нарощування інтелектуального капіталу і, врешті решт, успішного довгострокового розвитку організації. За цих умов прерогативою менеджера залишається визначення принципових шляхів і напрямів розвитку організації [17], тоді як управління персоналом вимагає від них не стільки віддачі розпоряджень і контролю, скільки створення організаційного середовища, що сприяє продуктивній творчій праці [5].

Управління інтелектуальним персоналом, виступаючи підсистемою креативного менеджменту, повинно підпорядковуватися головній меті інтелектуальних організацій – створенню креативно-інноваційного продукту, – і відповідати визначальним принципам побудови таких організацій.

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом представлена на рис. 5.4.

З одного боку, система управління інтелектуальним персоналом знаходиться під впливом сукупності ситуаційних чинників, що визначають особливості внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Серед них найбільш важливі: загальна стратегія організації, інтереси зацікавлених осіб, ринкові умови, фінансово-економічний стан організації.

З іншого боку, для реалізації своєї головної мети інтелектуальній організації важливо ініціювати процеси генерації знань і зробити їх максимально ефективними.

Реалізація програм управління інтелектуальним персоналом спільно з іншими заходами, що відносяться до сфери креативного менеджменту, має короткострокові і довгострокові ефекти.

Короткостроковим ефектом є «запуск» креативного процесу. При цьому творча група, діючи в сприятливому організаційному середовищі, досягає високого рівня взаємодії, а в учасників групи формується чітка установка на розв’язання творчих завдань, налагоджуються конструктивні комунікації і співпраця, зростає довіра, групова солідарність і задоволеність роботою.

**Короткострокові ефекти**

**управління персоналом**

**Довгострокові ефекти**

**управління персоналом**

**Ситуаційні чинники**

**Процеси**

**створення нових**

**знань**

**Система управління**

**інтелектуальним персоналом**

**МЕТА: створення к**

**реативно**

**-**

**інноваційного продукту**

Рис. 5.4. Модель управління інтелектуальним персоналом.

Довгострокові ефекти впровадження системи управління інтелектуальним персоналом стосуються як самого персоналу, так і організації в цілому. До перших відносяться зростання компетентності, вдосконалення навичок групової роботи, лояльність, до других – створення креативно-інноваційного продукту, реалізація інноваційної стратегії, економічна ефективність, подовження життєвого циклу, підтримка конкурентоспроможності.

*Особливості управління персоналом інтелектуальних організацій* полягають у тому, що:

* традиційні програми системи управління персоналом (найм і відбір, оцінка, навчання, мотивація) в інтелектуальних організаціях видозмінюються, щоб врахувати специфіку інтелектуальних працівників як особливої категорії працюючих.
* окрім традиційних, вводиться специфічні заходи управління персоналом, пов’язані з формуванням і забезпеченням діяльності творчих груп. Зміст цих заходів розглядається нижче.

### Найм і відбір

Найм і відбір повинні забезпечувати залучення в організацію працівників, що володіють високим творчим потенціалом – основою їх унікальних компетенцій.

Особливості найму інтелектуальних працівників зумовлені тим, що:

* це елітна категорія працюючих, їх пропозиція на ринку праці обмежена. За інтелектуальний персонал конкурують провідні організації світу. Позиційна «війна за таланти» вже давно перетнула кордони національного ринку праці і вийшла на міжнародний рівень;
* інтелектуальні працівники, як правило, мають високооплачувану роботу і не ведуть активний пошук роботи, тому традиційні методи комунікацій: оголошення у ЗМІ, пошук за базами даних в Iнтернетпорталах тощо, – будуть неефективними;
* інтелектуальних працівників нелегко спонукати до розгляду пропозиції щодо нової роботи. Для цього їм потрібно зробити дійсно привабливу пропозицію, що максимально відповідає їх потребам та інтересам;
* не тільки організації обирають працівників, а й працівники обирають організації. Якщо у організації сформувався негативний імідж як роботодавця, їй буде складно залучати новий персонал, особливо інтелектуальних працівників.

Найм інтелектуальних працівників в провідних компаніях вже давно перейшов з розряду одноразових акцій, що проводяться з метою закриття певних посад, до безперервного процесу відслідковування тенденцій на ринку праці, підтримки корисних професійних контактів, побудови довготривалих комунікацій з клієнтами, партнерами, потенційними кандидатами на посади. Ці зміни у наймі інтелектуальних працівників були названі ситуаційним пошуком [7]. Його сутність полягає у такому:

* інформація про потенційних кандидатів постійно накопичується через спілкування з постачальниками і клієнтами;
* конференції і професійні галузеві асоціації використовуються, щоб знаходити талановитих працівників;
* організація стежить за кар’єрою потенційних кандидатів, щоб помітити проблемні ситуації в їх кар’єрній траєкторії (наприклад, відмова у підвищенні) і скористатися цим;
* організація відслідковує появу сприятливих для себе макротенденцій, які можуть призвести до появи на ринку праці хороших кандидатів: наприклад, скорочення в компаніях або збройних силах, злиття і банкрутство Інтернет-компаній тощо.

Для найму інтелектуальних працівників звертаються до технології хедхантингу.

*Хедхантинг (Head hunting)* – це «штучний пошук», що спрямований на залучення професіоналів найвищого рівня, який точно враховує особливості потреб і бізнесу організації-замовника. Хедхантинг – складна технологія, яка у більшості випадків передається на виконання рекрутинговим агентствам.

На практиці хедхантинг відбувається у двох формах [9]:

1. *Нетворкінг.* Затосовується, коли відомо, кого саме організаціяроботодавець хоче запросити на роботу і де ця людина працює (це може бути організація-конкурент). Безпосереднє звертання до потенційного кандидата рідко буває результативним, тому при нетворкінгу рекрутингове агентство залучає свої професійні контакти, щоб через ланцюг знайомих «вийти» на потрібного кандидата і провести з ним переговори.
2. *Прямий пошук (Direct search).* Застосовується тоді, коли невідомо, кого саме організація хоче запросити на роботу і де ця людина працює.

При прямому пошуку рекрутингове агентство і організаціяроботодавець спочатку визначають коло організацій, де може працювати потрібний фахівець, а потім конкретизують відповідні посади.

Рекрутингове агентство, перш ніж ініціювати переговори з потенційним кандидатом, ретельно вивчає його мотиви, цінності, чутливі сторони, щоб з’ясувати, чим саме можна його привабити – високою зарплатою, кар’єрним ростом, можливістю професійного розвитку тощо. Без такого попереднього дослідження схилити працівника до зміни місця роботи буде складно.

Враховуючи жорстку конкуренцію між роботодавцями на ринку праці і обмежену пропозицію справжніх талантів, залучати інтелектуальних працівників в організацію нелегко. Однак, завдяки сучасним Інтернет-технологіям можливо ініціювати зустрічний рух – інтелектуальні працівники будуть самі звертатися до організації, якщо захочуть працювати саме в ній. Для цього організація повинна запропонувати надзвичайно конкурентні умови роботи, або те, що називається *привабливою ціннісною пропозицією* [7]. Проведені авторами соціологічні дослідження показали:

* Інтелектуальним працівникам потрібна цікава, надихаюча і досить складна робота. Вони хочуть, щоб їх надихала місія компанії, щоб вони могли відкривати нові напрями і запускати нову продукцію; і щоб їх робота була відповідальною і давала можливість професійного зростання.
* Інтелектуальні працівники хочуть працювати у відмінних компаніях з ефективним менеджментом, яскравими лідерами, культурою, орієнтованою на результати, і в атмосфері відвертості та довіри.
* Вони шукають можливості збільшити свій добробут і хочуть, щоб оплата була визнанням їхнього особистого внеску в роботу організації. Проте матеріальна винагорода важлива не сама по собі, а у поєднанні із іншими чинниками – визнання, задоволеність від роботи, тощо.
* Інтелектуальні працівники розраховують отримати від компанії допомогу в розвитку своїх навичок. Це особливо важливо сьогодні, коли працівники усвідомили, що зайнятість їм може забезпечити тільки високо конкуретний набір навичок і досвід, який вони пропонують на ринку праці.

Проте привабливість ціннісної пропозиції лежить набагато глибше [7]. Інтелектуальних працівників приваблює надихаюча місія організації. Тільки ті компанії, що випереджають інших у новаторстві, створюють умови для творчості і винахідництва, засновують нові напрями і запускають нові продукти, можуть привабити інтелектуальних працівників.

Наприклад, компанія «Arrow Electronics», найбільший дистриб’ютор електронних компонентів і комп’ютерної продукції в світі, зробила ядром своєї ціннісної пропозиції навчання і розвиток.

### Оцінка діяльності

Сучасні організації широко застосовують системи періодичної оцінки персоналу, оскільки вони потенційно відкривають такі можливості [9]:

* зростає продуктивність праці персоналу;
* покращується загальна керованість організації;
* зростає мотивація і лояльність;
* визначаються очікування працівників стосовно організації,
* визначаються потреби у розвитку і навчанні та підвищується відповідальність працівників за виконання програм професійного і особистісного розвитку;
* визначається ефективність різних програм управління людськими ресурсами, що діють в організації (наприклад, відбір, адаптація, навчання);
* формується відкрита і прозора організаційна культура.

Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в таких сферах:

* створення програм професійного навчання, спрямованих на розвиток певних компетенцій працівників;
* зміни в системі оплати праці, що відповідають змінам в результатах праці і компетенції персоналу;
* створення програм кар’єрного росту і формування кадрового резерву;
* службові переміщення, що передбачають підвищення, ротацію чи звільнення працівників.

Оцінка виконує дві функції – *орієнтувальну і мотивуючу.*

Орієнтувальна (чи інформаційна) функція полягає в тому, що працівник, отримавши оціночну інформацію про себе, починає краще усвідомлювати свої сильні і слабкі сторони, роль і місце в організації, професійні успіхи і невдачі, тобто отримує основу для коректив своїх установок, пріоритетів і поведінки. Брак зовнішньої оцінки дезорієнтує людину, позбавляє її можливості «побачити себе очима інших людей» і встановити можливі сфери самовдосконалення.

Переживання успіху чи поразки, підтвердження правильності чи неправильності обраної поведінки має мотивуючий вплив на людину, спонукаючи її або дотримуватися обраного стилю поведінки, або вносити в нього певні зміни.

У провідних інноваційних організаціях світу процедурі оцінки персоналу надається великого значення. Наприклад, Джек Уелш тридцять днів на рік очолює процес оцінки менеджерів в «General Electric», де обговорюються 20-50 директорів кожного підрозділу і розробляються плани дій. Під час таких оціночних обговорень, відомих як «Сесія Сі», детально розглядається відповідність менеджерів головним пріоритетам компанії, а також ланцюжок спадкоємності за кожним напрямом роботи. Джек Уелч, коли його запитали, як «General Electric» зможе працювати без нього, назвав «Сесію Сі» невід’ємною частиною добре працюючого механізму компанії, яка знімає цю проблему.

Оцінка інтелектуальних працівників має свої особливості, що пов’язані із специфікою діяльності цієї категорії працюючих. Серед них відзначимо такі:

* Коригується загальна спрямованість процедури оцінки. Оцінка виступає не стільки засобом контролю, скільки засобом визначення індивідуальних результатів і планів на майбутнє, уточнення потреб у навчанні і розвитку.
* Оцінці властива помірна орієнтація на результат. Якщо оцінку відповідності виробничого персоналу посадам, що обіймаються, можна провести за результатами короткого періоду, то в силу специфіки креативно-інноваційної діяльності результативність інтелектуальних працівників повинна оцінюватися в середньостроковій перспективі.

Орієнтація на швидкі результати може зашкодити творчому процесу.

* Оцінка спрямована на визначення відповідності інтелектуального працівника моделі компетенцій. Важливими компетенціями інтелектуальних працівників є здібність до творчості, вміння співпрацювати у творчій групі, вміння навчатися і допомагати навчатися іншим.
* Оцінка базується на інформації про працівника, що надходить з різноманітних каналів комунікації – керівника функціонального підрозділу, колег, клієнтів. Для того, щоб оцінити внесок працівника в розроблення креативно-інноваційного продукту, враховується інформація від керівника і учасників проектної групи (метод 360 градусів).

### Навчання і розвиток

Навчання і розвиток є природними потребами інтелектуальних працівників. Від організації вони очікують надання додаткових можливостей для професійного розвитку, які були б недоступними при самостійному навчанні. Ця підтримка організації цінується інтелектуальними працівниками і часто лежить в основі їх лояльності.

Інтелектуальні працівники є достатньо самостійними у визначенні цілей, конкретних способів і форм власного навчання. Тому роль організації полягає не в тому, щоб стимулювати їх, а скоріше в тому, щоб:

* задати загальний напрямок самоудосконалення з урахуванням стратегічних цілей і інтересів організації;
* інвестувати у навчання інтелектуального персоналу;
* створити можливості для активного використання нових компетенцій.

Головними результатами навчання інтелектуальних працівників є підвищення продуктивності інтелектуально-креативної діяльності і формування лояльності до організації.

Механізми створення умов для навчання інтелектуальних працівників, до яких звертаються сучасні організації, відносяться до однієї з трьох груп (табл. 5.2)

Детальніше особливості навчання і розвитку інтелектуального персоналу будуть досліджені у розділі 8.

### Мотивація і винагорода

Взагалі, враховуючи особливості мотивації креативності, виявлені Т.Амабайл, не існує однозначної відповіді стосовно того, як винагороджувати працівників і групи за творчі досягнення.

Хоча дослідження Т. Амабайл показали, що вирішальна роль в креативному процесі належить внутрішній мотивації, система винагороди повинна відображати цінність працівника для організації, визнавати компетенцію і спонукати до подальших творчих пошуків [7, 26].

Зазвичай працівникам на однакових посадах платять однакову зарплату, тоді як їх винагорода повинна бути диференційованою в залежності від їх ринкової вартості і створюваної ними цінності. Так компанії зможуть платити найефективнішим співробітникам їх реальну ринкову вартість, не підвищуючи рівня винагороди інших [7].

### *Таблиця 5.2.* Механізми створення умов для навчання інтелектуального персоналу

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **№** | **Напрями** | **Навчальні заходи** |
| 1 | Формальні і неформальні програми навчання | Внутрішні і зовнішні тренінги, семінари, стажування, творчі відпустки, участь у мережевих системах навчання, коучинг і наставництво, соціальне навчання. |
| 2 | Розвиваюча робота | Постановка творчих завдань, робота у складі творчих груп, зворотний зв’язок за результатами виконаної роботи, співпраця з учасниками професійних співтовариств в межах організації і поза нею, збагачення праці і ротація |
| 3 | Забезпечення інформаційними ресурсами | Доступ до світових ресурсів знань, зокрема через мережу Інтернет, доступ до корпоративної бібліотеки і бази знань,  доступ до професійної літератури,  участь у конференціях, симпозіумах тощо |

Деякі компанії можуть покласти в основу заохочувальної оплати результати дільяності творчої групи (команди). Проте їм все одно знадобиться структура окладів з великими відмінностями в рівнях зарплати, щоб загальна винагорода найталановитіших співробітників була набагато вищою. С. Олсон, директор по персоналу компанії «Enron», так пояснює цю систему: «Людей розхолоджує ситуація, коли вони працюють не покладаючи рук і приносять результати, а інші так не стараються і все одно отримують таку ж зарплату. Так ніколи нікого не надихнеш на новаторське мислення, яке нам потрібне. Я б вважала за краще, щоб оплата в кожному випадку відображала прямий внесок в роботу компанії, а не була однаковою для всіх» [7].

Методи стимулювання творчої активності персоналу можна розділити на дві групи – прямого і опосередкованого стимулювання.

До методів прямого стимулювання відносяться: гранти на виконання пошукових робіт, одноразові премії, розмір яких залежить від додаткового прибутку, отриманого організацією від впровадження ідеї за певний період, гарантоване кар’єрне зростання або підвищення заробітної плати.

Загальна схема винагороди така: робітники письмово подають ідеї щоразу, коли виявляють будь-яку проблему і знаходять шляхи її вирішення; пропозиції розглядаються спеціалістами по суті, і в разі їх прийняття автор отримує винагороду, розмір якої визначається на підставі точних і зрозумілих критеріїв. Ведеться контроль поданих і впроваджених в життя ідей. Преміювання залежить від одержаного економічного ефекту як кінцевого результату.

У цілому, корпорації США витрачають на стимулювання творчої ініціативи робітників 10–15 % фонду заробітної плати.

У компанії «ЗМ» за втілену в життя ідею виплачується премія. Це може бути частка додаткового прибутку за підсумками здійснення проекту або за фіксований період, наприклад перший рік. Сума може становити 15-20% від економічного ефекту першого року. Заохочується самодіяльна креативність, на яку можна отримати грант.

У компанії «ІБМ» діє система винагород наукових співробітників за окремі досягнення, що виходять за рамки звичайних вимог. Застосовуються такі види винагород:

* за видатні нововведення сплачується сума від 2,5 до 10 тис. дол.; щороку видається до 40 таких винагород;
* за ефективне застосування вже розроблених ідей, які справили суттєвий вплив на прибуток або зменшення витрат, сума виплат і їх кількість аналогічні попередньому виду;
* за винаходи, що одержали патенти, розмір винагород становить 2-4 тис. дол. Винахідники одержують посвідчення і золотий ювелірний виріб як підтвердження того, що його володар є переможцем конкурсу винахідників «ІБМ».

У концерні «Форд Моторс» щорічно складається і розповсюджується серед робітників «План винагороди за пропозиції нових ідей», яким передбачається виплата одноразових премій за інноваційні пропозиції.

На японських підприємствах є поєднання оперативного (як правило, протягом двох тижнів з моменту подання пропозиції) мікростимулювання з гарантованою перспективою просування по службі і зростанням заробітної плати. На розмір зарплати впливають здатність до співробітництва з колегами, творча активність і кількість наданих інноваційних ідей.

До методів опосередкованого стимулювання відносяться: самостійність у виборі тематики пошукових досліджень, самостійність у формуванні творчої групи, плануванні її діяльності і розподілі ресурсів, зміна особистого статусу або статусу очолюваної творчої групи, корпоративні моральні заохочення і визнання заслуг.

Методами опосередкованого стимулювання також є:

* Індивідуальний підхід до визначення функціональних обов’язків. Це означає, що посадові інструкції втрачають своє значення, оскільки функціональні обов’язки працівників не обмежуються ними. Відповідно у організації відпадає необхідність створювати жорсткі структури класифікації посад.
* Підхід «життя на роботі».Організації прагнуть створити таке робоче середовище, що «тримає» працівників на роботі і водночас максимально сприяє прояву креативності і генеруванню нових ідей.

Це досягається завдяки:

* формуванню креативної організаційної культури,
* створенню комфортабельних умов для роботи не тільки в офіційний робочий час, а й поза ним,
* наданню інтелектуальним працівникам достатньої свободи у виборі місця і режиму роботи. Наприклад, «Google»,лідер серед пошукових систем, дозволяє працівникам 20% робочого часу використовувати на власний розсуд. У компанії «3М» діє правило 15% як офіційний доказ заохочення креативності. У компанії «Хьюлетт Паккард»10% робочого часу розробники можуть витрачати на самоініційовані пошукові проекти. У багатьох компаніях надаються оплачувані творчі відпустки для отримання працівниками нового досвіду і вражень («ХоллМарк», «3М»).

Відзначимо, що для стимулювання творчої активності рідко застосовуються методи негативного стимулювання (догани, переведення на нижчу посаду, позбавлення пільг, тощо), оскільки ці види стимулювання не сприяють творчості, а навпаки, гальмують її.

### Забезпечення діяльності творчих груп

Творчі групи є джерелом організаційної креативності, оскільки кожен учасник групи вносить свій внесок у роз’вязання проблеми та індивідуальні частки інтегруються разом, щоб утворити новий продукт. Спільний практичний досвід прискорює процес екстерналізації неявних знань у циклі SECI (див. розділ 4). Завдання організації полягає в створенні умов для ефективної роботи творчих груп. Творчі групи є основною організаційною структурою, що прискорює креативні організаційні процеси. Особливості їх формування, розвитку і функціонування висвітлюються у розділі 6.

#### 5.5. Показники оцінки організаційної креативності

Основними критеріями, за якими визначається цінність творчої ідеї для організації є її оригінальність і доцільність, тобто корисність та здійснимість. Її реалізація повинна певним чином впливати на бізнеспроцеси чи інші аспекти діяльності підприємства. Наприклад, вона може сприяти покращенню властивостей продукту або відкрити новий підхід до організації робочих процесів на підприємстві.

Організаційна креативність може бути оцінена за сукупністю кількісних і якісних показників. Cтруктура показників, якими характеризується ефективність креативної діяльності творчої групи і організації в цілому, представлена на рис. 5.5.

**Показники**

**організаційної**

**креативності**

**Прямі (кількісні)**

**Опосередковані (якісні)**

**Економічні**

**Науково**

**-**

**пізнавальні**

**Соціально**

**-**

**психологічні**

**Іміджеві**

Рис. 5.5. Структура показників організаційної креативності.

Серед прямих показників креативності для комерційних організацій особливо важливі економічні. Не отримуючи економічного результату від креативної діяльності, організації не можуть вважати її успішною. Для науково-дослідних організацій (університети, НДІ) більш адекватними є показники науково-пізнавального блоку.

Економічні показники креативності включають:

* кількість зареєстрованих винаходів, патентів, авторських свідоцтв;
* кількість (вартість) проданих ліцензій;
* кількість (вартість) поданих і прийнятих до реалізації, а також впроваджених раціоналізаторських пропозицій;
* принесений усіма учасниками творчого процесу чистий дохід (загальний і за структурними елементами, включаючи обсяги отриманого балансового і чистого прибутку);
* рівень перевищення існуючого стандарту якості для товарів аналогічного призначення;
* фактична ліквідність креативної продукції, яка характеризується ступенем збалансованості попиту та пропозиції на неї на відповідних товарних ринках.

Науково-пізнавальні показники креативності:

* число зареєстрованих відкриттів, винаходів, патентів, авторських свідоцтв;
* число опублікованих монографій, підручників, посібників та статей,
* число публікацій, переведених на іноземні мови і виданих за кордоном у профільних наукових журналах чи збірниках;
* число виступів з доповідями за досліджуваною тематикою на вітчизняних та міжнародних конференціях, симпозіумах, конгресах, семінарах, форумах, тощо;
* число виступів з лекціями чи презентаціями про результати науково-дослідної роботи в інших науково-дослідних організаціях

України і за кордоном;

* число виступів з інформацією про творчі здобутки в засобах масової інформації, на форумах в Інтернеті тощо;
* індекс цитованості публікацій у вітчизняних і міжнародних виданнях.

Креативна діяльність впливає на всі сторони життя організації, зокрема на її соціально-психологічний клімат. До соціально-психологічних характеристик організаційної креативності слід віднести такі:

* формування і розвиток креативної організаційної культури. Креативно-інноваційна діяльність призводить до зміни організаційних цінностей, серед яких стають провідними толерантність, довіра, прийняття викликів, постійний професійний розвиток, тощо;
* заохочення і підтримка позитивних зразків креативної поведінки стимулює колектив і призводить до «ефекту втягування» в креативну діяльність все більшого числа працівників;
* досвід роботи в проектних групах, який отримують працівники, вже сам по собі є розвиваючим. Він збагачує учасників новим баченням, розширює їх світогляд і компетенції;
* нові організаційні знання, які не були впроваджені у вигляді інновацій на даному етапі, не є зайвими чи непотрібними; накопичуючись, вони можуть бути використані в інших проектах, стати проміжною сходинкою до нових результативних ідей;
* спільний досвід креативно-інноваційної діяльності покращує міжфункціональні комунікації та згуртованість.

І, врешті-решт, креативна діяльність має результатом зміну іміджу організації в зовнішньому бізнес-середовищі. Вона починає сприйматися партнерами, клієнтами, конкурентами і власними працівниками як така, де інновації і креативність визнаються важливими цінностями. Це доволяє їй «втягувати» в свій інформаційно-комунікативний простір талановитих фахівців ззовні, зміцнювати корисні професійні зв’язки, cтворювати нові можливості для краудсорсингу і найму на роботу професіоналів високого класу.

Останні дві групи показників впливають на економічну ефективність організації опосередковано, характеризуючи водночас результат прояву організаційної креативності і умови для підвищення її творчого та інтелектуального потенціалу.