

УДК 331.101.3(477)

І.М. Данилюк-Черних, В.П. Петренко

Управління використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів на засадах сінтелектики і синергізму

Розглянуто цілі і завдання управління використанням інтелектуального потенціалу персоналу підприємств на засадах сінтелектики і синергізму. Запропоновані технологія та інструментарій управління формуванням груп-команд, схильних до проявів синергетичного ефекту.

Ключові слова: синергізм, сінтелектика, тест, управління.

Накопичений світовими школами менеджменту досвід переконливо свідчить, що вирішальним чинником тривалого, стабільного і успішного функціонування підприємств є високоякісне управління їх людськими ресурсами.

Адже тоді, коли більша частина фінансових, фізичних і сировинних ресурсів підприємств з часом втрачає свої кількісні, вартісні та якісні показники, цінність їх людських ресурсів з роками може і повинна зростати. Тому в умовах становлення і розвитку знанневомісткої ринкової економіки саме цей вид організаційного ресурсу стає головним чинником забезпечення конкурентоспроможності, основою будь-яких інших конкурентних переваг підприємства, яка дозволяє останньому динамічно розвиватися і досягати запланованих результатів.

Однак реалізація новітньої управлінської парадигми на основі концепції інтелектокористування за формулою «інтелектуалізованому суспільству – інтелектуалізоване управління» [1] вимагає пошуку та ідентифікації нових підходів до формування необхідного рівня інтелектуального потенціалу персоналу підприємств, а також технологій та інструментів його ефективного використання. Одним із високопотенційних інструментів управління розвитком і ефективним використанням інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємств слід вважати синергетичний інструментарій, оцінки можливостей якого щодо інтелектуальної складової ресурсного забезпечення підприємств є недостатньо дослідженими.

Дослідження проблем і можливостей застосування основ синергетики при аналізі та управлінні економічними системами уже знайшли певне вирішення в роботах вітчизняних науковців. Так, у роботі А. Ляхова і М. Крачулової розкриті природа і різноманіття цього поняття, основні види і форми синергізму в економіці і менеджменті [2], концептуальні аспекти «синергічного менеджменту» та «економічної синергетики» розглянуто в роботах Ж. Поплавської [3] і В. Тарасевич [4], прикладні аспекти використання явища синергізму в управлінні «міжнародним співробітництвом» розглядає О. Хитра [5], «державними організаціями» – О. Цуруль [6], «регулюванням трудової поведінки працівника» – Н. Базалійська [7] тощо.

Слід вказати, що в роботах вітчизняних науковців та їх зарубіжних колег питання ефективності використання потенціалу людських ресурсів підприємств

на основі досягнення інтелектуального синергізму як наслідку інтелектуального управління ще не отримали достатнього наукового обґрунтування і вирішення.

Метою роботи є опрацювання можливостей управління формуванням, розвитком і використанням інтелектуального потенціалу персоналу підприємств на засадах синергізму.

Протягом останніх 20-30 років ставлення менеджменту до людських ресурсів докорінно змінилося. Адже потенціал та привабливість технологічного підходу до роботи з персоналом, що базується на роботизації, комп'ютеризації, створенні заводів-автоматів і можливості витиснення з виробництва робочої сили, уже вичерпано. Людський чинник в епоху економіки знань стає головним фактором, а інвестиції в персонал, в його навчання та інтелектуальний розвиток вважаються першочерговими інвестиціями компаній. У зв'язку з цим, в управлінні відбувається зміщення акцентів на гуманістичний (персоніфікований) підхід, в основі якого лежить довготривалий та безперервний процес формування, розвитку, вдосконалення та ефективного використання інтелектуального як управлінського, так і виконавчого персоналу підприємств.

Звернувшись до наведеного в [2] порівняння відомого математичного опису ефекту синергії О.Я. Єрманського $(a, b, c, \dots, n) > a + b + c + \dots + n$ та формалізації сенсу цього ефекту І. Ансоффом у вигляді виразу « $2 + 2 = 5$ », побачимо, що (при всій спільності) і в першому і в другому виразах відсутні складові, які могли б пояснити причину виникнення ефекту.

Строго математично вплив ефекту синергізму можна було б визначити як відношення $K_c = (a, b, c, \dots, n) / (a + b + c + \dots + n)$ або $K_c = 5 / (2 + 2)$, що за змістом відповідає коефіцієнту перевищення (підсилення) результату, отриманого за рахунок належної організації взаємодії елементів системи, до результату, отриманого без такої взаємодії. Тобто ефект синергічності є нічим іншим як ефектом підвищення результативності та успішності підприємства за рахунок взаємопідсилення різних видів і сфер діяльності при організації їх належної взаємодії, коли кінцевий результат перевищує потенційну суму показників віддачі всіх організаційних ресурсів, що діють незалежно. В цьому контексті не можна не вказати, що, на думку професорів С. Вовканича і Л. Семів, саме від організації «... соціально-економічних взаємозв'язків і взаємодій, які генеруватимуть мотивацію кожного індивіда на припорошення знань, споживання інформації, її виробництво та використання» залежать результати інноваційного розвитку соціально-економічних систем того чи іншого типу і масштабу [8, с. 60-61]. Отже, інноваційний розвиток соціально-економічної системи також є результатом виникнення і дії ефекту синергії.

Якщо задатись питанням щодо ідентифікації основної причини виникнення синергетичного ефекту в соціально-економічних системах підприємств, то відповідь на це цілком доречно питання уже дав свого часу Хіроюкі Ітамі, який в результаті розгляду організаційно-ресурсного забезпечення підприємства [9] ввів в обіг на той час таке інноваційне додаткове поняття, як «невидимі активи» (англ. *invisible assets*) або «нематеріальні активи» (англ. *intangible assets*). Автори роботи [10] досить влучно визначили їх як «... групу факторів інформаційно-інтелектуального характеру, що включає об'єкти, які не ідентифікуються правом власності або затратами на їх придбання і створення». Іншими словами, економічні наслідки проявів синергізму в рамках підприємств більшість експертів відносять на рахунок взаємодії таких ресурсних складових, як «людський» та «інтелектуальний» капітали. Цілком обґрунтовано заперечуючи позицію багатьох зарубіжних і вітчизняних авторів щодо пріоритетності категорії «інтелектуальний капітал», який включає в себе в якості однієї із складових «людський капітал», професор С.Й. Вовка-

нич у роботі [11] наголошує на тому, що «...дедалі частіше поняття людського капіталу виступає в широкому контексті, де воно охоплює інтелектуальний капітал в системі сукупного капіталу підприємства...», а тому «... сьогодні слід досліджувати інтелектуальний потенціал суспільства (групи, людини), його соціальну і духовну спрямованість у контексті інноваційної моделі розвитку України, творення її знанневомісткої, інформаційної економіки, нового світогляду соціуму» [11].

Погодившись з тим, що людський капітал – це сукупність знань, професійних навичок умінь, здібностей, життєвого досвіду і мудрості, ділових і особистих контактів, які використовуються людиною (групою) для досягнення цілей, а сучасні концепції управління людськими ресурсами підприємств орієнтовані на його розвиток і ефективне використання, приходимо до того, що дослідження шляхів управління підвищенням інтегрального інтелектуального потенціалу персоналу шляхом навчання, розвитку комунікацій, організації співпраці людей та обміну знаннями між ними є, без сумніву, найважливішим чинником формування коефіцієнта K_c в рамках колективу (групи) підприємства.

Тому під ефектом інтелектуальної синергії, як наслідку концентрованого управлінського об'єднання і використання інтегрального інтелектуального потенціалу людських ресурсів підприємства (групи) керівництвом, цілком очевидно слід розуміти «спільну інтелектуальну дію», якій у фундаментальній колективній монографії «Україна: Інтелект нації на межі століть» [12, с. 37] проф. Ю. Канигін дав визначення «сінтелектики» – «...науки про функціонування об'єданого (колективного) інтелекту, який створює специфічний ефект акумуляції творчих (інтелектуальних) елементів складної системи, наділеної розумом (когнітивним рівнем)».

Таким чином, сінтелектика, будучи «... фундаментальним доповненням синергетики», розглядає процеси і механізми інтелектуальної взаємодії з досягненням сінтелектуального ефекту з наступним «... переходом його в комплексний синергетичний ефект» [12, с. 38].

Припустимо, що кожен працівник підприємства володіє необхідними знаннями, вміннями та досвідом і працює з повною віддачею, не маючи ніяких особистих проблем. Проблеми починаються тоді, коли працівники для отримання необхідного результату повинні взаємодіяти в процесі роботи. При цьому практика демонструє кілька можливих варіантів результативності взаємодії працівників.

1. Внесок кожного працівника добре вписується в загальну картину, його інтелектуальні і трудові зусилля себе виправдовують, а загальний результат дорівнює сумі внесків усіх працівників. Такий результат отримують тоді, коли працівники функціонують незалежно, загальна задача поділена керівником на частини, кожному дано конкретне завдання, а можливість взаємодіяти тільки відволікає. При цьому $K_c \approx 1$.
2. Працівники намагаються виконувати отримані завдання разом, взаємодіючи. Однак процес співпраці ускладнюється непорозуміннями, амбіційними проявами, конфліктами, невиправданими затримками, відходом від теми, повторами тощо. В результаті вся робота виявляється виконаною по-середньому, а $K_c < 1$.
3. Володіння керівником підприємства і менеджерами-функціонерами основами управління процесами інтелектокористування дозволяє уміло інтегрувати інтелектуальний потенціал працівників та максимізувати сінтелектуальний ефект з переростанням останнього в синергетичний, коли $K_c > 1$. Тому група, яка спільно працює над вирішенням складної проблеми, генерує більш ефективне рішення, ніж те, яке одна людина (для прикладу – керівник) вибере самостійно. Колективне рішення проблеми є проце-

сом згуртування інтелектуальних зусиль, обміну досвідом, циркуляції особистих знань між співробітниками підприємства, а також процесом розвитку та вдосконалення колективного інтелекту.

Таким чином, у рамках окремого підприємства синергія означає односпрямовану дію всіх його працівників (включаючи керівників), що досягається шляхом комплексного впровадження в практику управління підприємствами:

- стратегічного менеджменту;
- прогресивної корпоративної культури;
- сучасних організаційних структур і технологій управління персоналом;
- технологій та інструментів інтелектокористування;
- використання сучасних тренінгових технологій навчання та розвитку тощо.

Комплексна реалізація вказаних вище заходів покликана сприяти трансформуванню будь-якого колективу у справжню команду яскравих професіоналів.

Якщо врахувати, що об'єднання людей у команди переслідує досягнення не стільки особистісних, скільки колективних цілей, а також природу формування особистих цілей (обумовлену пошуком додаткових можливостей для забезпечення індивідуального успіху і зростання) та колективних цілей (що відображають свідоме, а інколи й несвідоме бажання членів групи отримати синергетичний ефект), то в залежності від того, яка з цих двох цілей домінує в поведінці кожного з членів колективу в координатах «індивідуалізм – синергізм», можна і слід реінтерпретувати запропоновану в [13] матрицю типових груп-команд з урахуванням значення коефіцієнта синергізму K_C і адекватним цій інтерпретації позначенням коефіцієнта індивідуалізму K_I , яка представлена на рис. 1.

Опис можливих варіантів групової поведінки працівників у процесі реалізації поставленого перед ними завдання зводиться до наступних варіантів, запропонованих в роботі [13]:

Група попутників. Якщо у членів групи рівні очікувань індивідуального успіху і колективного досягнення є відносно низькими, то такий колектив інтерпретується як група «попутників», що може означати її близький розпад. Адже члени групи (включаючи керівника) не є командою, а тільки спільно, вимушено і тимчасово проводять частину своєї життєвої та професійної кар'єри як «випадкові попутники» і готові за першої ж нагоди перейти до будь-якого іншого колективу. В цьому випадку коефіцієнти $K_I \leq 1$ та $K_C \leq 1$.



Рис. 1 Типи груп, пов'язані прагненням до індивідуального успіху K_I та прояву ефекту синергії K_C

Сузір'я. Сукупність високого рівня прагнення індивідуального успіху при відносно низькій налаштованості кожної особистості на досягнення ефекту синергії є характерним для груп під назвою «сузір'я», які, складаючись із яскравих особистостей-професіоналів, тим не менше демонструють результат, що не перевищує суми індивідуальних результатів. Така група характеризується коефіцієнтами $K_I \gg 1$ та $K_C \leq 1$.

Група однодумців. Цей тип групи характеризується високим рівнем синергетичного потенціалу спільноти при відносно низькому прагненні кожного члена до індивідуального успіху і зростання, що описується набором коефіцієнтів $K_I \approx 1$ та $K_C \gg 1$.

Група співлідерів. Для цього типу груп є характерним одночасне поєднання у її членів високих рівнів індивідуального зростання з високим рівнем синергетичності. Як правило, кожен із членів групи, маючи власний сегмент для успішного лідерства і особистого успіху, водночас прагне максимально підсилити результати інших. Групи такого типу характеризуються значеннями коефіцієнтів $K_I \gg 1$ та $K_C \gg 1$.

Таким чином, досягнення керівником синергетичного ефекту в групі є дуже складним завданням з реалізації взаємопідтримки, взаємодоповнення і взаємопідсилення через інтеграцію інтелектуальних здібностей і зусиль всіх її членів для створення кращих результатів. При цьому слід наголосити, що різноманітні управлінські технології створення ефективних груп-команд (англ. team-building) різного призначення (робочих, дослідницьких, творчих, проблемних, гарячих, кризових тощо) є дуже популярними в практиці сучасного управління. Однак мета, цілі і завдання з ефективного формування і використання інтелектуального потенціалу групи на засадах синтетики і синергізму в більшості з них не ставились, оскільки автори зупинялись на загальновизнаних засадах їх організаційної інтеграції керівником [14]. Тому ідентифікація можливостей використання в практиці управління людськими ресурсами інноваційних технологій та інструментів досягнення інтелектуального синергетичного ефекту несе значний потенціал підвищення конкурентоздатності будь-якого підприємства.

Цілком очевидно, що керівник у процесі створення групи-команди може зустрітися з трьома варіантами стартових ситуацій:

- група створюється з нуля. Головне завдання керівника полягає в доборі таких фахівців-професіоналів, робоча поведінка яких відповідає умовам командної роботи, схильних до інтелектуальної співпраці, взаємодопомоги і підсилення, тобто на основі інформації про характеристики кандидатів створити «групу співлідерів»;
- група уже існує в неповному складі. Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики діючих її членів, а також відібраних кандидатів з метою їх подальшої цілеспрямованої трансформації в напрямку формування «групи співлідерів»;
- група уже існує в повному складі. Головне завдання керівника полягає в отриманні інформації про поведінкові характеристики всіх уже працюючих членів групи з метою їх поступової трансформації (при необхідності) в групу «співлідерів».

У всіх випадках керівник зобов'язаний здобути і оцінити інформацію про реальний стан схильності своїх співробітників до синтетики і синергізму з тим, щоб на її основі розробити і реалізувати стратегію, план або програму трансформації групи в необхідному напрямку з використанням цілої палітри управлінських впливів (стимулювання і мотивування до самонавчання і розвитку, організації відповідно орієнтованих інтелектуальних тренінгів, коучінгу тощо). Для

отримання необхідної інформації може бути використаний тестовий інструментарій вивчення типів поведінки індивідуумів або їх організованих груп, який дозволяє діагностувати такі характеристики, як «мотивація до успіху», «мотивація до уникнення невдач», «міжособистісні стосунки», «тип поведінки в реальній групі», «тип поведінки в конфліктах» тощо [15; 16].

Однак, на нашу думку, найбільш доцільним і достовірним для даного випадку тестової діагностики типових форм поведінки людей у групі буде використання двомірної моделі регулювання конфліктів К. Томаса, основними вимірними показниками якої є схильність особи до кооперації (пов'язана з врахуванням нею інтересів інших людей) та до конкурентності (обумовлена характерним акцентом на відстоюванні і захисті власних інтересів). Автор тесту запропонував його використовувати не стільки для оцінки конфліктності, скільки для виявлення форм продуктивної і деструктивної поведінки, а також для стимулювання продуктивності [15, с. 270], що, без сумніву, співпадає з основною метою проявів синергізму.

Порівняльний аналіз представленої на рис. 2 площинної моделі поведінки людей в координатах «конкуренція – кооперація» К. Томаса з матрицею типових груп-команд у координатах «індивідуалізм – синергія» (рис. 1) дозволяє зробити висновок про їх майже цілковиту адекватність.

Адже, за винятком зони «компроміси», всі інші складові цієї моделі мають аналогічні характеристики. Так, групі «попутників» з комплексом коефіцієнтів $K_I \leq 1$ і $K_C \leq 1$ є цілком адекватним опис поведінки «уникнення», для якої є характерними «... як відсутність прагнення до кооперації, так і відсутність тенденції до досягнення власних цілей». Групі «сузір'я» із значеннями коефіцієнтів $K_I \gg 1$ і $K_C \leq 1$ – описує поведінку типу «змагання», як «... прагнення добитися власних інтересів за рахунок інших». Групі «однодумці» з коефіцієнтами $K_I \leq 1$ і $K_C \gg 1$ цілковито відповідає прагненням особи залишитись її членом через «... принесення в жертву власних інтересів заради іншого». Тільки для групи «співлідери» з комплексом коефіцієнтів $K_I \gg 1$ і $K_C \gg 1$ є характерною поведінка типу «співпраця», коли «... учасники ситуації приходять до альтернативи, що повністю задовольняє інтереси обох сторін». При цьому, як вказує автор методики, «... тільки в ситуації співпраці обидві сторони виграють» [15, с. 271]. Тобто «виграш» досягається за рахунок готовності сторін до співпраці – основної умови досягнення ефекту синергії.

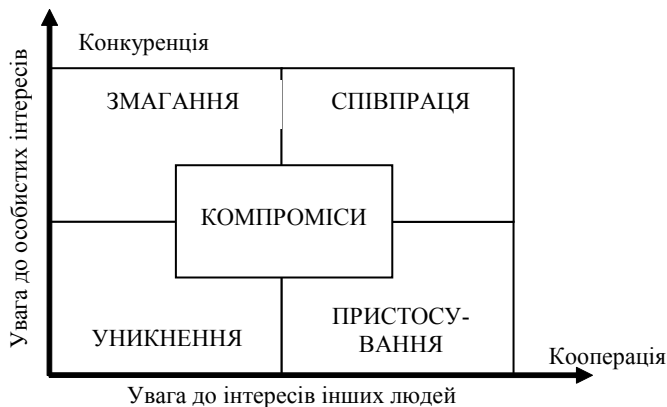


Рис. 2 Двомірна модель поведінки людей в конфліктних ситуаціях К. Томаса

Таким чином, оцінивши з допомогою опитувальника К. Томаса схильність до співпраці всіх членів групи, керівник отримує інформацію про їх розподіл за типами поведінки.

Очевидно, що у випадку, коли більшість членів групи демонструє поведінку типу «співпраця», ймовірність прояву синергетичного ефекту зростає. Якщо ж більша частина членів групи розподілена за іншими типами поведінки, результатом чого стає своєрідний «програш» групи в показниках успішності та ефективності діяльності, керівник зобов'язаний вжити всіх заходів і впливів щодо цільового трансформування групи в напрямку квадранту «співлідери».

Саме цьому квадранту відповідає ідеологія управління «заради консенсусу», представлена професором М.А. Роберто в роботі «Чому великі лідери не приймають відповідь «так». Управління конфліктом заради консенсусу» [17], яка підтверджує доцільність і можливість нашої пропозиції використовувати для управління поведінкою групи людей з метою досягнення ними синтелектуального консенсусу і синергетичного ефекту моделі і тестового інструментарію К. Томаса.

Тому, формування команди «співлідерів» як синергетичної суми «зірок» і «однодумців» може бути забезпеченим тільки при умові управління останніми на засадах синтелектики і синергізму, а єдиним шляхом досягнення цієї мети є освоєння керівниками вітчизняних підприємств інноваційних технологій інтелектокористування шляхом організації відповідно орієнтованого масштабного навчання як керівників, так і персоналу підприємств.

Таким чином, використання запропонованих нами підходів до управління процесами формування, розвитку і ефективного використання інтелектуального потенціалу працівників підприємств на засадах синтелектики і синергізму слід вважати і теоретично можливими, і практично необхідними. Потенціал отриманих нами рекомендацій спрямований на подолання інтелектуальних міжособистісних і міжгрупових бар'єрів та обмежень і сприятиме прискоренню переходу на інноваційний шлях розвитку національної економіки.

При цьому подальші дослідження слід сконцентрувати як на теоретичному обґрунтуванні створення концепції синтелектуально-синергетичного управління інтелектуальним потенціалом людських ресурсів, так і на експериментально-практичних дослідженнях моделей, механізмів та інструментів її реалізації.

Список використаних джерел

1. Петренко В. Концепція інтелектокористування як основа новітньої управлінської парадигми / В. Петренко // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації: міжнар. наук.-практ. конф. 22-24 жовт., 2008 р. : тези доповід. – Тернопіль: Вид-во ТНЕУ, 2008. – С. 365-367.
2. Ляхов А. В. Поняття и виды синергизма / А. В. Ляхов, М. В. Крачулова ; Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського. Наукова періодика України. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ergom/2009_47/st_47_05.pdf.
3. Поплавська Ж. Ефект взаємодії: синергізм в економіці / Ж. Поплавська // Вісник НАН України. – 2001. – № 5. – С. 39-42.
4. Тарасевич В. М. Экономическая синергетика: концептуальный аспект / В. М. Тарасевич // Економіка і прогнозування. – 2002. – №4. – С. 56-59.
5. Хитра О. В. Синергізм у міжнародному співробітництві : монографія / О. В. Хитра. – Львів: Новий світ-2000, 2006. – 200 с.

6. Цуруль О. А. Менеджмент у державних організаціях [Текст] / О. А. Цуруль ; Бібліотека студента UaRus. – Режим доступу : <http://studentbooks.com.ua/content/view/98/42/1/4/>
7. Базалійська Н. П. Особливості регулювання трудової поведінки працівника на засадах синергізму / Н. П. Базалійська // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2009. – №5. [Т.1]. – С. 258-261.
8. Вовканич С. Інформаційна парадигма регіональних суспільних систем інноваційного типу / С. Вовканич, Л. Семів ; НАН України. Ін-т регіон. досліджень. – Львів, 2005. – 100 с.
9. Patric H. Sullivan. Value-driven Intellectual Capital; How to convert Intangible Corporate Assets into Market Value [Текст] / A Brief History of the ICM Movement. – Режим доступу : <http://www.sveiby.com/articles/icmmovement.htm>.
10. Старкова Н. О. Интеллектуальные активы фирмы: идентификация и управление [Текст] / Н. О. Старкова, А. Н. Костецкий ; Кубанский государственный университет. – Режим доступу : <http://intel-assets.h1.ru/articles/article09.htm>.
11. Вовканич С. Діяльнісний підхід до людського та інтелектуального капіталу в знаннєвомісткій економіці: концептуалізація понять / С. Вовканич // Український соціологічний журнал. – 2008. – №1-2. – С. 71-78.
12. Україна: Інтелект нації на межі століть : [монографія] / керів. авторс. колективу В. К. Врублевський. – К. : Інфор.-вид. центр «Інтелект», 2000. - 516 с.
13. Наврузов Ю. Командні ролі: впроваджуючи зміни: Оригінали мистецтва / Ю. Наврузов // Києво-Могилянська Бізнес Студія. – 2002. – №2. – С.20 -25.
14. Петренко В. П. Управління процесами інтелектокористування в соціально-економічних системах / В. П. Петренко. – Івано-Франківськ : Нова Зоря, 2006. – 352 с.
15. Большая энциклопедия психологических тестов / [автор-составитель А. Карелин]. – М. : Эксмо, 2007. – 416 с.
16. Практическая диагностика. Методики и тесты / [ред.-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом «БАХРАХ-М», 2002. – 672 с.
17. Michael A. Roberto. Why Great Leaders Don't Take Yes for an Answer: Managing for Conflict and Consensus [Текст] / Roberto, Michael A. // [Електронний ресурс] GovLeaders.org. – Режим доступу : http://govleaders.org/no_yes_men.htm.

Данилюк-Черных И.Н., Петренко В.П. Управление использованием интеллектуального потенциала человеческих ресурсов на принципах синтелектики и синергизма.

Рассмотрены цели и задачи управления интеллектуально-ресурсным потенциалом персонала предприятий на принципах синтелектики и синергизма. Предложены технология и инструментарий управления формированием групп-команд, склонных к проявлениям синергетического эффекта.

Ключевые слова: синергизм, синтелектика, тест, управление.

Danyliuk-Chernykh I.M., Petrenko V.P. Enterprise Personnel Intellectual Resource Potential Management on the Princinles of Sintelectics and Synergy.

The aims and objectives of management of intellectual-resource potential of enterprise personnel on the principles of sintelectics and synergy. Technology and tools of management of formation of groups-teams which inclined to synergistic effect are proposed.

Key words: synergism, sintelectics, test, control.

Надійшло 10.12.2010 р.