

М.І. ПОГОРЕЛОВ, канд.екон.наук, проф., НТУ «ХПІ», Харків

С.М. ПОГОРЕЛОВ, канд.екон.наук, доц., НТУ «ХПІ», Харків

ОСОБЛИВОСТІ ПРАЦІ МЕНЕДЖЕРА НА ІННОВАЦІЙНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

У пошуках консенсусу важливо, аби люди мали можливість виражати свої думки, вислуховувати один одного і знаходити загальне нестандартне рішення. Саме до цього прагне інноваційний менеджер. Він досліджує зовнішнє середовище, і його не потрібно стимулювати для того, щоб виступити ініціатором нововведення.

Ключові слова: інноваційний, менеджер, праця, консенсус, зовнішнє середовище, стимулювання, нововведення

В поисках консенсуса важно, чтобы люди имели возможность выражать свои мнения, выслушивать друг друга и находить общее нестандартное решение. Именно до этого стремится инновационный менеджер. Он исследует внешнюю среду, и его не нужно стимулировать для того, чтобы выступить в качестве инициатора нововведения.

Ключевые слова: инновационный, менеджер, труд, консенсус, внешняя среда, стимулирование, нововведение

It is important in search of consensus, that people had the opportunity to express the opinions, hearken to each other and find a common non-standard decision. An innovative manager aims exactly to it. He investigates an external environment, and he does not need to be stimulated in an order to come forward as an initiator of innovation.

Keywords: innovative, manager, labour, consensus, external environment, stimulation, innovation

Вступ. Вміст поняття "менеджера" на інноваційному підприємстві починає відхилятися від первинного і до цих пір загальнозживаного значення керівника, агента, маклера. У сучасних умовах він має бути, перш за все, організатором інноваційного процесу. Кого вважати інноваційним менеджером? Інноваційним менеджером можна вважати винахідника, який долає перешкоди, зв'язані з використанням винаходу; підприємця, який користується монополією на результати розумової праці, наданою йому завдяки придбання патенту, береться за реалізацію чужої ідеї, ініціює її практичне здійснення; активного консультанта, який орієнтує громадську думку на вживання нововведення. Інноваційний менеджер - особа, здатна вирішувати незвичайну економічну (технічну) проблему.

У складній організації, що є суспільною системою, в заплутаній тканині суб'єктивних процесів ухвалення рішень має бути присутнім хтось, що виражає загальне прагнення до збереження функціональної системи. Але цей

© М.І. Погорелов, С.М. Погорелов, 2012

хтось не повинен нав'язувати системі принесене ззовні рішення, наводити залізною рукою порядок в хаосі, а повинен знайти однодумців, аби виробити погоджені дії, що ведуть до загальної мети. Інноваційний менеджер - не начальник в традиційному сенсі цього слова, а рівний серед партнерів. В той же час він виступає як би каталізатором спільної діяльності, веде пошуки мети, приведе в дію тих, хто ідентифікує себе з цією метою, і завдяки загальній стратегії, а у разі потреби шляхом зміни стратегії об'єднується в пошуку і реалізації вирішення проблеми.

Аналіз основних досягнень і літератури. Підприємницька філософія націлює на пізнання і осмислення проблем. У пошуках консенсусу поважно, аби люди мали можливість виражати свої думки, вислуховувати один одного і знаходити загальне нестандартне рішення. Саме до цього прагне інноваційний менеджер. Він досліджує зовнішнє середовище, і його не потрібно стимулювати для того, щоб виступити ініціатором нововведення. Він не боїться труднощів і неприємностей, якщо доводиться захищати нетривіальні ідеї від нападок. Інноваційний менеджер - це людина, яку виділяє середовище на нестабільному світі, який може знайти міцну основу на цьому світі, що оточує його. Він володіє підприємницькою філософією. Це дозволяє йому піддавати систематичній оцінці технологічний розвиток і його суспільно-економічні наслідки, модифікувати коротко- і середньострокові цілі, залежно від ситуації змінювати і перспективну стратегію, безперервно оцінювати розвиток зовнішнього середовища, формування ринку, прогрес, що досягається суперниками, міжнародні позиції технології і її зв'язок з іншими технологіями. Без відповідної філософії такі оцінки роз'єднуються, перестають складати єдине ціле, дослідження і інші інноваційні фази орієнтуються на вузькі групові цілі.

Мета дослідження, постановка задачі. Для реалізації своїх цілей інноваційний менеджер повинен володіти широкими знаннями, високою культурою, неабиякою здатністю бачити і вирішувати проблеми, але він не може знати всього їх різноманіття. За допомогою моделі і відповідно інтерактивній стратегії, ведучи свідомий пошук варіантів в процесі вирішення конкретних проблем, він може знайти альтернативні варіанти, але заздалегідь, перш ніж приступити до справи, не може розраховувати на знаходження кращої відповіді. Разом з одержимістю і ентузіазмом інноваційний менеджер повинен так підходити до пошуку альтернатив, конструювання невідомого і незвичайного рішення, як це робить інженер. Останній конструює з відомих частин в якійсь мірі невідому форму, образ якої вже сформувався. Такий образ в мисленні інноваційного менеджера є менш визначеним, але все таки вибір альтернатив означає, по суті, виконання конструкторської функції, тобто "конструювання" результату і дороги, що веде до нього. В рамках організації інноваційний менеджер повинен переступити не завжди видимі, але добре відчутні кордони. Він також повинен йти на компроміси, усвідомлюючи, що кожен компроміс різко скорочує кількість альтернативних рішень і обмежує свободу вибору.

Співвідношення між обмеженою автономією і більш менш значною залежністю ставить інноваційного менеджера перед протиріччям між динамічним розвитком і станом рівноваги.

У таблиці. 1 представлені особові і професійні характеристики менеджера інноваційного підприємства, які дозволяють підприємству розробити ряд найважливіших вимог до фахівця, що претендує на даному підприємства на роль інноваційного менеджера.

Інноваційний менеджер досягає мети за допомогою розвитку внутрішніх протиріч організації. Його стратегія полягає в поступовому переході до широкої кооперації, постановки високих, честолюбних цілей, швидшого суспільно-технічного розвитку і ринкової експансії.

Його тактика полягає в зміні кадрів, що знаходяться на ключових позиціях, опорі на функціональні системи, що успішно діють і надійно розвиваються, в селекції, накопиченні навіть незначних вигод і переваг, після чого слідує потужний "прорив" до нового стану організації.

Інноваційний менеджер може рахувати свою роботу на даному етапі завершеною, коли організація досягне форми як би координованої, автономної і кооперативної безлічі підприємств. Проте якщо координаційні заходи стають незадовільними, колишні зв'язки рвуться, кооперація припиняється і створюється новий координаційний центр.

В руках менеджера інновація, це засіб здійснення довгострокових цілей, форма і зміст підприємницької діяльності. Аби сучасне господарське підприємство досягло успіху, керувати їм повинен інноваційний менеджер.

Багаточисельні дослідження і публікації, що розкривають проблематику інноваційного менеджменту, надзвичайно рідко звертаються до аналізу центрального елементу цього процесу, самого інноватора, тобто особи, схильній до діяльності такого роду. Вважається цілком справедливо, що таким може бути людина з високими креативними здібностями. І чим сильніше ці здібності у нього розвинені, тим успішніше він проявляє себе в інноватиці.

За очевидністю сказаного, що здається, ховаються, проте, серйозні питання, головними з яких є:

а) питання про тип інтелекту інноватора. Саме він визначає характер мислення, вибір цінностей і пріоритетів. Професійні схильності і ін.

б) питання стосується двох стадій інноваційного процесу: висунення, формулювання теоретичної конструкції новини, а також реалізації новації в максимально повному об'ємі з мінімальними спотвореннями сформульованої ідеї.

Інноваційний менеджмент, з точки зору соціоніки, слід розглядати з двох сторін: з одного боку, необхідна наявність керівників, здатних здійснювати і направляти інноваційну політику, з іншої - персонал, що володіє достатньою професійною компетентністю і рівнем мотивації. У соціоніці розглядається 16 основних типів інтелекту (соціотипів). Соціоніка не розглядає індивідуальні психологічні характеристики людини, які в межах

одного соціотипа можуть бути саме різні, але все це різноманіття індивідуальностей має загальну і об'єднуючу основу, тип інтелекту.

Таблиця 1 - Модель менеджера інноваційного підприємства (менеджера інноваційного

Особові характеристики			Професійні характеристики	
Емоційно-вольові	Комунікативні	Інтелектуальні	Етичні	Знання
Працездатність	Товариськість	Влучаюча	Вірність слову	Навчальність вищого ступеня
Емоційна стійкість	Активність	Комбінаторне мислення		Вища інженерно-технічна освіта
Організованість	Оптимізм	Здібність до концентрації уваги	Навчальність чітких етичних принципів	Вища економічна освіта
Упевненість в собі	Незалежність			Іноземна мова
Реалізм	Схильність до лідерства	Здібність до розподілу уваги		Сучасні технології
Цілеспрямованість	Ініціативність			Менеджмент НІОКР
Самоконтроль	Здібність до творчості			Маркетинг наукоємної продукції
Рішучість	Память			Українські і зарубіжні системи стандартизації і сертифікації
Схильність до ризику				Правила оформлення НІОКР
				Правила юридичного оформлення договірних стосунків в Україні
				Правила юридичного оформлення договірних стосунків із зарубіжними партнерами
				Закони в області інтелектуальної власності
				Уміння працювати в команді
				Здібність до ефективної роботи з інформацією
				Навчальність організації особистої праці
				Навчальність організації праці колективу
				Навчальність складання бізнес-плану інновацій
				Розробки загальної стратегії підприємства
				Навчальність планування перспективного розвитку
				Уміння формувати бюджет підприємства
				Навчальність оцінки праці
				Створення творчого клімату
				Робота із стюкарами
				Прогноз ринків збуту
				Робота з посередниками
				Контроль якості звітності
				Навчальність контролю інноваційного процесу
				Робота з інвесторами і державними інвестицій

Інноваційними здібностями (здібностями до створення новин), в принципі, володіють всі соціотипи. Тому що немає хороших або поганих типів інтелекту, вони всі рівноцінні і всі володіють як перевагами, так і недоліками. Питання лише в тому, якими саме перевагами володіє даний соціотип і в яких професійних областях краще всього їх реалізує. Якщо конкретна людина на конкретному місці не проявляє особливих здібностей, то це може бути і тому, що він займається не своєю справою, оскільки кожному типові інтелекту відповідає тип завдань, з якими він краще всього справляється.

Інноваційні здібності можуть реалізовуватися як у вигляді теоретичних розробок і схем, так і у вигляді раціоналізації і удосконалення вже наявних розробок і конструкцій. Ці два види новин вимагають різних інтелектуальних умінь. Для того, щоб винайти щось нове і неординарне (наприклад, теорію відносності Ейнштейна), необхідно уміти бачити приховані можливості об'єктів, уміти враховувати і аналізувати безліч обставин, на перший погляд нічим не зв'язаних, уміти прогнозувати розвиток ситуації і навіть уміти, всупереч громадській думці, займатися тим, в що ніхто не вірить. Досить пригадати, що великі відкриття не завжди оцінювалися сучасниками, а їх автори навіть піддавалися гонінням. У соціоніці типи, що володіють такими якостями, називаються інтуїтивними (4 з 16). Вони здатні збирати і аналізувати інформацію і на її основі робити висновки, що далеко йдуть. Інтуїтивні типи спочатку висувають гіпотезу, а вже потім підтверджують або спростовують її фактами. Тому вони успішні у вирішенні малозрозумілих і заплутаних завдань. Взагалі, можливість інтелектуальної діяльності для них настільки важлива, що ради неї вони можуть нехтувати прагматичними інтересами.

Разом з цим існують відкриття, які по суті своїй є або продовженням і розвитком вже наявних новин, або узагальненням накопиченого практичного матеріалу (основоположник генетики Г. Мендель відкрив свої знамениті закони, експериментуючи з насінням і математично обробляючи дані). Такі відкриття теж вимагають від своїх творців певних якостей - практичності і діловитості, уміння змінювати якості довколишнього простору, уміння бачити і розуміти назрілі реальні проблеми. У соціоніці типів, що володіють такими якостями, називають сенеодними (4 з 16). Вони успішніші у вирішенні практичних завдань і, будучи прагматиками, активність проявляють лише тоді, коли бачать, що робота може принести конкретний і відчутний результат.

Результати досліджень. Таким чином, творчі здібності не залежать від соціотипа, а є індивідуальною психологічною характеристикою. От соціотипа залежить напрям, який, швидше за все, прийме творчий імпульс, - теоретичне або практичне. Інтуїтивні типи більше уваги приділяють новим можливостям, сенсорні - реальним. Немає нужди доводити, що і ті та інші важливі людству. Циолковський (інтуїтивний) створив теорію космічних польотів, Королев (сенсорний) зробив її реальністю.

Все викладене вище дозволяє зробити цікавий висновок. Здатність виробляти новацію корениться в особливостях сприйняття інтуїтивних і сенсорних типів людей. Ці особливості об'єднуються загальною ірраціональною установкою, рівномірністю і одночасністю віддзеркалення в психіці всього того, що впливає на органи чуття людини. Ментальний процес будується в режимі "бачу-чую", де: "бачу", вхідний канал, "чую", репрезентативна система. При цьому якщо сенсорні типи уміло маніпулюють речами або тонко диференціюють відчуття від них, то інтуїтивні типи певнено поводяться з вмістом речей або подій, або уловлюють їх тіні, видимі проєкції вмісту на яку-небудь площину. Їх сприйняття носить асоціативний характер, коли одна якась деталь може викликати цілісний образ, асоціюючись зі всім його вмістом. Таким чином, процес сприйняття переважає в ірраціональних типів, вони відображають світ адекватніше через свою гнучкість, здатність вийти за межі видимого, відчутного.

Інформаційний потік, в який включена людина, має і другу сторону, видачу інформації через процес міркування або аргументації. Тверда точка зору, пов'язана із строго оформленими поняттями і послідовністю її відстоювання, властива перш за все раціональним типам. У соціоніці логіка виступає як крайня форма раціональності. Ці властивості логічних типів набувають своєї особливої важливості на етапі реалізації новації, коли виникає потреба або можливість внести додаткові зміни в процесі її впровадження або навіть використання. Інколи приписуваний ним недолік ігнорування інших парадигм перетворюється тут на гідність.

При висуненні ідеї, формулюванні задуму новації жорсткість міркувань логічних типів стає гальмом. Тут більше оцінюється кмітливості і винахідливості, здібності до трансформацій логічних систем, широка ерудиція, відсутність догматичності.

Специфіка сприйняття і видачі інформації, описана вище, набуває особливої значущості у сфері управління, коли потрібне постійне реагування на зміни в зовнішньому середовищі. Таке реагування може бути ситуативним, коли зміни в організації йдуть услід за зовнішніми змінами, а може бути таким, що випереджає, коли заздалегідь прогноуються умови зовнішнього середовища і розробляються варіанти у відповідь дій, визначається рівень професійних умінь персоналу, необхідний для їх реалізації. Якого типа реагування буде на конкретному підприємстві багато в чому залежить від особи керівника (або управлінської команди). Для випереджаючого реагування, перш за все, необхідний інноваційний тип керівника. Без цього ініціатива окремих працівників має мало шансів бути підхопленою, а значить бути використаною. Більш того, у відсутності цілеспрямованої інноваційної політики навряд чи взагалі можливо випереджаюче реагування.

Якими ж якостями повинен володіти інноваційний тип керівника? Перш за все - стратегічними здібностями. Стратегічні здібності включають добре розвинене логічне абстрактне мислення, уміння аналізувати наявну

інформацію і бачити ситуацію в перспективі, уміння вибрати найкращий момент для активних дій і прораховувати можливий розвиток подій, Згідно соціоніці, подібні уміння належать інтуїтивному типові інтелекту і не можуть бути придбані. Можна натренувати у людини певні уміння, у тому числі і уміння робити довгострокові прогнози, але не можна натренувати те, що називається чуттям, інтуїцією. Людина, що має природну основу завжди буде успішніше, ніж виучений. Звідси очевидна необхідність мати в управлінській команді керівників з певним типом інтелекту, в даному випадку - з інтуїтивним типом. В той же час, інтуїтивні типи сильні умінням мислити перспективно, але часто виявляються відірваними від реальності, тому в управлінській команді обов'язково мають бути представлені і сенсорні типи, які могли б упроваджувати їх ідеї в повсякденну практику.

У соціоніці виділяють чотири професійні клуби (групи). Соціотіпи, створюючи кожен клуб, характеризуються схожою професійною орієнтацією. Крім того, для кожного професійного клубу характерний свій мовний стиль. Таким чином, представники одного клубу не лише мають схоже поле професійної діяльності, але і говорять на спільній інформаційній мові, що полегшує взаєморозуміння. "Тіпність" виявляється не лише в тому, які сторони є сильними, але і в їх мовних особливостях, в психологічних перевагах, ціннісних орієнтаціях. Наприклад, клуб сайєнтистів складають соціотіпи з науково-дослідною спрямованістю. Вони незалежно мислять і люблять експериментувати. Ці їх якості виявляються незалежно того, де вони працюють. Вони постійно шукатимуть нестандартні підходи і братимуться за вирішення завдань, що не передбачають швидку віддачу. Як видно з таблиці 2, всі представники цієї групи відрізняються організаційними і здібностями реалізації.

Таблиця 2 - Сильні і слабкі сторони інноваційних менеджерів різних типів

Тип менеджера	Менеджерські особливості	Сильні сторони	Слабкі сторони
Шукач (інтуїтивно-логічний екстраверт)	Добре керує науково-творчими колективами. У діловій сфері особливо ефективний тоді, коли необхідно реорганізувати підприємство і запропонувати нові, оригінальні шляхи розвитку.	Вільно генерує ідеї з будь-якого питання, що зацікавило. Відмінно бачить перспективи ідей і проєктів. Здібний до комплексного аналізу. Активний і наполегливий в поширенні ідей.	Не завжди уважний до повсякденних, поточних справ. Схильний до проявів волонтаризму.
Критик (інтуїтивно-логічний інтроверт)	Успішний керівник, який уміє знайти найкоротший і вигідний шлях до мети. Не схильний зловживати своєю владою.	Добре відчуває розвиток подій і прораховує міру ризиків. Легко бачить помилки в розрахунках і доводить ідею до працюючого варіанту. Уміє ініціювати активність тих, що оточують. Зі всіх можливих рішень вибирає найбільш безпечне.	Скептичний відносно ідей, що вимагають великих витрат енергії і ресурсів. Не схильний до швидких і рішучих дій.
Підприємець	Прекрасний підприємець (поза	Добре бачить можливості	Рішення не

(логіко-інтуїтивний екстраверт)	конкуренцією з іншими типами). Ефективний керівник який бере до уваги будь-які ділові зауваження. Відрізняється демократичністю.	нових справ. Не боїться ризикувати, знає, як вигідніше повести справу. Ініціативний. Сміливо застосовує нові розробки.	завжди відрізняються продуманістю. Малоефективний в повсякденній і відлагодженій діяльності.
Аналітик (логіко-інтуїтивний інтроверт)	Керівник, що характеризується одночасно коректністю і доброзичливістю в стосунках і твердістю в справах. Як правило, володіє всією інформацією про свій підрозділ.	Перспективні ідеї і проекти легко доповнює своїми нестандартними розробками. Будь-яку ідею конкретизує і наближає до практики. Забезпечує технологічний супровід процесу.	Деяка повільність і нерішучість в реакціях, слабкі "пробивні" якості.
Маршал (сенсорно-логічний екстраверт)	Оптимальний керівник і начальник виробництва. Уміє розподілити обов'язки, заздалегідь відібравши і перевірявши людей в справі; продумати і упровадити ефективну організаційну структуру. При необхідності використовує непопулярні заходи.	Відрізняється силоміць волю, рішучістю і цілеспрямованістю. Активно і упевнено поводить в проблемних ситуаціях. Уміє запропонувати різні варіанти дій і вибрати з них найоптимальніший. Успішний при впровадженні перспективних наукових розробок.	Розгубляється в нестандартних і неясних ситуаціях. Неуважний до людей.
Майстер (сенсорно-логічний інтроверт)	Ефективний керівник, заповзятливий і розсудливий. Жорсткий в справі, але людяний в стосунках.	Характеризується діловою активністю і доцільністю. Зі всіх можливостей вибере найекономічніший і раціональніший варіант. Займається лише діяльністю, що дає практичний результат. Добре реалізує ризиковані проекти.	Скептичний до нового і до того, що не дає швидку віддачу. Упертий в обстоюванні своєї думки.
Адміністратор (логіко-сенсорний екстраверт)	Природжений управлінець. Уміє раціонально спланувати і організувати діяльність і уміло розставити людей.	Прекрасно управляє технологічними процесами. Легко прораховує корисність і ефективність дій. Дуже вимогливий до якості роботи. Раціоналізатор.	Важко в довгостроковому плануванні. Погано передбачає небезпеку.
Інспектор (логіко-сенсорний інтроверт)	Відмінний керівник для виробництва. Уміє навести лад і добитися виконавської дисципліни у підлеглих.	Прагне детально планувати діяльність і опрацювати рішення. Максимально використовує наявні потужності і ресурси.	Непевнено відчуває себе в нелогічних ситуаціях. Відчуває недовіру до нестандартних ідей і до творчої ініціативи підлеглих.

Як всі сенсорні вони винахідливі в тому, що відбувається в сьогоднішній і піддається логічному аналізу, але всім їм важко в тому, що називається перспективним баченням.

Здається очевидним і бажаним взаємодія "управлінців" і "сайентистов" в управлінській команді, оскільки одні більш орієнтовані на вирішення перспективних завдань, інші краще справляються із завданнями "тут і зараз". З'єднання і доповнення цих якостей серед керівників дозволило б підприємству бути стабільним не лише сьогодні, але і упевнено дивитися в майбутнє.

Що ж на практиці вдають із себе управлінські команди сьогодні з точки зору поданності в них соціотипів? Основний кістяк керівників на виробництві і в держструктурах складають "управлінці". Це наслідки планової економіки, в якій найбільш зажадалися були саме ці типи керівників. У комерційних структурах "управлінці", як правило, займають ключові пости, але поряд з ними значно більше представників інших професійних клубів.

Це наслідок нової економічної реальності. Підприємства, що працюють в умовах конкуренції потребують у гнучкішій і різно інтелектуальній управлінській команді. Характерним же і для перших і для других є те, що "сайентисти" в них погано представлені (логіко-інтуїтивні типи зустрічаються рідко, а інтуїтивно-логічні майже не зустрічаються). Причин такого положення декілька: самі інтуїтивні типи природним чином концентруються в сферах діяльності, далеких від виробництва і комерції; якщо навіть такі люди і потрапляють в керівний склад, їм частенько нав'язуються службові обов'язки не відповідні їх потенціалу. Наприклад, аналітикові доручаються завдання щодо реалізації, з якими він справляється неважливо, а його аналітичні і прогностичні здібності не використовуються). Управлінська команда не бачить необхідності в такого типа керівниках. Таким чином, з одного боку, наявна управлінська система не готова до залучення "сайентистов", з іншого, в "сайентистах" є типові особливості, що утрудняють адаптацію до цієї системи, що характеризується багатьма обмеженнями.

В той же час, в керівних здібностях представників цього професійного клубу сумніватися не доводиться. Ця група дала світу немало успішних керівників історичного масштабу. Серед них Петро 1, Суворов, Черчиль, Кутузов, Шарль де Голль, Дж. Кенеді, Дзержинський і так далі

Розглянемо типові особливості даної групи.

1. Шукач (інтуїтивно-логічний екстраверт). Агресивністю не відрізняється, але на будь-який тиск і спробу обмежити реагує швидко і дуже бурхливо. Дуже не любить, коли "заважають" працювати і неважливо, що це може бути вищий керівник - все одно дасть відсіч. Властива його натурі демократичність може сприйматися деякими людьми як фамільярність, а відвертість і прямолінійність - як відсутність такту. Зрозуміло, що

управлінська команда з жорсткою ієрархією і керівниками силового типу погано сприйме такого "незручного" колегу, на відміну від науково-творчого колективу. У комерційних структурах, як правило, більше демократичності і менш жорстка система підпорядкування, проте вони досі не зацікавлені в такому фахівцеві (або тому, що у них і так "все добре", або ця проблема просто вирушає на задній план під натиском інших проблем).

2. Підприємець (логіко-інтуїтивний екстраверт). Ділова хватка, яка є провідною рисою соціотипа забезпечує йому серйозну перевагу в умовах конкуренції, але і накладає відбиток на інші його характеристики. Він сміливий, азартний, наполегливий, не боїться кидати виклик і йти на ризик. Не відрізняється зваженістю в ухваленні рішень, хоча і відрізняється швидкістю їх прийняття (дія випереджає думку). Упертий у відстоюванні своєї позиції, активізується при опорі. Цей перелік швидше нагадує гримучу суміш, ніж характеристику класичного керівника. Ясно, що такій людині необхідне власне поле діяльності і відповідальності, де він міг би вільно експериментувати, а у межах управлінської команди і посади йому буде тісно. У керівних командах комерційних структур вже стали з'являтися представники цього типа, але хотілося б, аби і на виробництві усвідомили б необхідність появи такої людини.

3. Критик (інтуїтивно-логічний інтроверт). Не дивлячись на комерційну жилку і керівні здібності, відчуває себе упевнено лише в системах, в яких є порядок і виконавська дисципліна. Цьому типові властива деяка пасивність і нерішучість. При ухваленні рішень довго вагається і сумнівається. Люди цього типа не "шукають пригод" і відчуватимуть себе некомфортно в комерційній структурі. На виробництві і в держструктурах їм доводиться конкурувати з жорсткішими "управлінцями", тому при необхідності треба робити вибір, він робиться на користь "управлінця".

4. Аналітик (логіко-інтуїтивний інтроверт). Відрізняється незалежністю думок. Не визнає авторитетів і не боїться негативного до себе відношення. У спілкуванні "тримає дистанцію". Не володіє "пробивними якостями" і сповільнено реагує на зміну ситуації. Треба сказати, що цей соціотип частіше інших "сайентистов" зустрічається в керівних командах.

Нерозуміння між людьми може бути обумовлене багатьма чинниками (розбіжністю інтересів, політичних поглядів, національними забобонами і т. д.). Але це нерозуміння може або загострюватися, або, згладжуватися залежно від того, які соціотипи вступають у взаємодію. Тип інтелекту обуславлює і спосіб подачі інформації (вміст, форму) і спосіб сприйняття. В різних соціотипів ці способи можуть бути настільки різними, що утрудняють нормальний обмін інформацією і навіть роблять його неможливим. Через це представники одних соціотипів можуть бути незрозумілі і непереконливі для інших (хоча об'єктивно інформація може бути важливою і корисною). У соціоніці розглядають 16 різновидів межтипівих стосунків (від найоптимальніших до самих небажаних). Це дає можливість передбачати реакції конкретної людини при взаємодії з представниками того або іншого

соціотипа. Вище вже говорилося про те, що бажано, аби сильні сторони "управлінців" доповнювалися б сильними сторонами "сайентистов". Для цього їм необхідно, як мінімум, розуміти інформаційну мову один одного. З цієї точки зору Підприємець і Аналітик знаходяться у вигіднішому положенні, ніж Критик і Шукач. Підприємець і Аналітик набагато краще "поєднуються" з "управлінцями", вони їм зрозуміліші і тому вони частіше зустрічаються в управлінських командах (Аналітик частіший, завдяки м'якшим соціотипним якостям). А ось Шукачеві і Критикові набагато важче донести свою думку в переконливій формі (хоча думка може бути правильною і навіть рятівною). І причина цьому - дуже різні типи інтелекту, що утрудняють взаєморозуміння. Якщо пригадати, що в керівному складі велику частину складають "управлінці", стає зрозумілим, чому Шукач і Критик зустрічаються в них набагато рідше за своїх побратимів по клубу.

Висновки. Інноваційна політика неможлива без підтримки знизу. Інноваторські здатності персоналу також є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності підприємства. Існує думка, що у нас в країні ці здібності невисокі. Але справа, швидше за все, не в невисоких здібностях, як таких, а в дефектах організації праці і у відсутності мотивації (стимул-реакції), що і наводить до пасивності персоналу. Звичайно, серед персоналу здатністю створювати новини володіють далеко не всі. Але як зробити так, щоб ті, хто на щось здатний активізувалися? У сучасних умовах української економіки система мотивації (стимулювання) трудової діяльності взагалі виглядає проблематично, а вже тим більше стимулювання творчої діяльності. Матеріальний чинник (зарплата, премії, надбавки і т. д.) працює, як правило, на задоволення нижчих потреб (потреба в їжі, притулку, відпочинку і так далі). Трудову ж активність, а тим більше творчу трудову активність, викликають до життя вищі потреби (потреба в самовираженні і самореалізації). При нинішньому стані економіки більшість працівників зайнята проблемами виживання (тобто, з гріхом навпіл задовольняються нижчі потреби). Задоволення вищих потреб, а отже, висока активність праці, в таких умовах стають розкішшю. Але це лише одна сторона проблеми, пов'язана із загальною ситуацією. Є і інша - а чи багато зараз знайдеться підприємств серйозно заклопотаних мотивуванням персоналу? Як можна мотивувати персонал до активного особистого і професійного зростання з точки зору соціоніки? Перш за все така система мотивації не може бути одна на всіх, оскільки людина сприймає дійсність і реагує на неї згідно своєму типові інтелекту і те, що важливе і цікаво для одного соціотипа, не представляє цінності для іншого. Звичайно, при розробці програм мотивації враховується безліч чинників і соціонический, лише один з них, але дуже важливий, тому, що дозволяє врахувати соціоническую структуру персоналу і зробити стимулювання діяльності адресним. І якщо ця структура різномірна, необхідно аби програма передбачала стимулювання всіх наявних груп.

У соціоніці виділяють чотири стимулюючі групи:

1. Сенсорні екстраверти. Провідна стимул-реакція для них - статус.

Вони надають велике значення престижу і кар'єрі, владі і впливу, увазі і пошані. Можливість зміни статусу для них настільки значима, що ради неї вони і "гори скрутують".

2. Сенсорні інтроверти. Для них провідною стимул-реакцією буде добробут (матеріальна забезпеченість, упевненість в завтрашньому дні, порядок і комфортні умови існування і так далі). Лише ради цього вони і напружуватимуться. Інакше, лише "відпрацюватимуть зарплату" або... шукати інше місце. Саме представниками цієї групи формується середній клас.

3. Інтуїтивні екстраверти. Провідна стимул-реакція - унікальність. Представників цієї групи залучає незвичність і перспективність завдання, її інтелектуальна складність, наслідки проекту в разі його здійснення, що далеко йдуть. Можливість працювати над нестандартним завданням для них важливіше, ніж миттєві матеріальні інтереси. Для інтуїтивних типів вони завжди вторинні.

4. Інтуїтивні інтроверти (сама нечисленна група). Відрізняються невибагливістю. Провідна стимул-реакція - самоцінність. Для них поважно, аби пропонувані завдання були пов'язані з тими, що цікавлять їх самих проблемами, тобто можливість займатися тим, що цікаво і значимо особисто для них і бажано в звичному темпі. З одного боку, найважче мотивувати саме цю групу, з іншої - саме нею створюються найглибші ідеї.

Використання механізмів соціоніки у вирішенні проблем інноваційного менеджменту дає в руки керівника організації ефективний інструмент формування команд, здатних запропонувати (сформулювати) нову ідею і успішно реалізувати її на практиці.

Список літератури: 1. Колот А.М. Мотивація персоналу – Київ, 2002 – 116с. 2. Коробейников О.П., Хавин Д.В., Ноздрин В.В. Экономика предприятия. Учебное пособие. Нижний Новгород, 2003. - 233 с. 3. Руденко А. И. Стратегическое планирование на предприятии. КФ КИЭУ. Симферополь, 1997.-278 с. 4. Турецкий О.А. Заработная плата и реформы – Одесса, 1995 – 32с. 5. Економіка та організація праці. Навч. пос. за ред. Перерви П.Г., Погорелова М.І. – Х., НТУ «ХП», 2006 – 587с. 6. Экономика предприятия: Учебник / Под общей редакцией проф., д.э.н. А.И. Руденко. - Минск, 1995.-354 с. 7. Экономика предприятия: Учебник / Под редакцией проф. В.Я. Горфинкеля, проф. Е.М. Купрякова. - М: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996.- 298 с. 8. Економіка виробничо-підприємницької діяльності. Навч. Посібник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І., проф. Меховича С.А., проф. Тимофєєва В.М. – Харків: НТУ „ХП”, 2006. – 567с. *Надійшла до редколегії 02.07.2012*