

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗАСАДАХ УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ

THE AREAS OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF CREATIVITY OF PERSONNEL

УДК 338:4

Богоявленський О.В.

к.е.н, доцент,

Харківський інститут фінансів

Київського національного торговельно-
економічного університету

Безугла М.В.

студент

Харківський інститут фінансів

Київського національного торговельно-
економічного університету

У статті розглянуто креативний менеджмент – складник системи управління персоналом підприємства. На підставі системного підходу дано характеристику історичних етапів становлення управління персоналом. Зроблено акцент на необхідності впровадження новітніх форм управління творчим потенціалом креативних співробітників. Запропоновано умови, які сприятимуть розвитку підприємства на засадах креативності.

Ключові слова: управління персоналом, розвиток, системний підхід, гуманістична концепція, креативність, стратегія.

В статье рассмотрен креативный менеджмент – составляющая системы управления персоналом предприятия. На основании системного подхода дана характеристика историческим этапам становления управления персоналом. Сделан акцент на необходимости внедрения новых форм управле-

ния творческих потенциалом креативных сотрудников. Предложены условия, которые будут способствовать развитию предприятия на основе креативности.

Ключевые слова: управление персоналом, развитие, системный подход, гуманистическая концепция, креативность, стратегия.

In the article creative management is considered as an integral part of enterprise personnel management system. On the basis of the systematic approach, the characteristic of historical approaches to the formation of personnel management is given. The emphasis is placed on the need to introduce the latest forms of creative potential management of creative employees. Proposed conditions that will promote the development of the enterprise on the basis of creativity.
Key words: human resources management, development, systematic approach, humanistic concept, creativity, strategy.

Постановка проблеми. Сучасна економіка диктує підприємствам швидке реагування на зміни зовнішнього середовища. Як правило, така позиція передбачає гнучку реакцію на зміни, що відбулися. Пасивна реакція керівника компанії передбачає, що рівновага – це своєрідні «ваги», а тому всі негативні наслідки «пройдуть самі собою». Активна реакція менеджера передбачає діагностику ситуації та розроблення її прогностичного варіанту в короткостроковій або середньостроковій перспективі, підготовку заходів оздоровлення на передбачувані зміни аж до розроблення рішучих дій, що відповідають складним умовам господарювання. Результатом є розроблення підприємством адаптивної стратегії, яка передбачає включення в неї низки найважливіших факторів, основним із яких є людський фактор, а саме: талант, інтелектуальний складник, що утворюють за належної уваги керівництва керовану систему менеджменту творчості персоналу підприємства.

Наголошуємо, що наповнення цієї системи складають знання та інтелект, а не фізична сила. Тому актуально стає роль соціально-орієнтованого кадрового менеджменту, спрямованого на залучення, розвиток і утримання в стінах підприємства талановитих співробітників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Щодо засад підготовки креативного потенціалу майбутніх менеджерів у процесі отримання вищої освіти, то це дослідження зустрічається в роботі І. Тодорової та Д. Бульченка [1]. Проблематика інновацій та творчості в діяльності менеджера представлена в працях О. Кліпкової та О. Яцунь [2; 3]. Дослідженням актуальних аспектів мотива-

ції креативності новаторів, розробленню відповідного інструментарію та практичних рекомендацій присвячено працю О. Ястремської та О. Бардадим [4]. Також питанням розвитку креативності працівників і його впливу на ефективність управління підприємствами увагу приділяли О. Вартанова, І. Шестер та О. Продіус [5; 6].

Постановка завдання. На нашу думку, багато підприємств мають у своєму арсеналі креативних співробітників, але не вміють ними керувати. Процес управління креативними особистостями в межах підприємства – новий спірний напрям, тому має незначну кількість досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо системний підхід у галузі становлення гуманістичних ідей в управлінні персоналом, який дозволяє краще зрозуміти події минулого і спроектувати події прийдешні:

– класичні теорії в галузі управління персоналом (1880–1930 рр.) засновані на положеннях, за якими матеріальне задоволення переважає над інтелектуальним; невелика кількість співробітників, які можуть керувати творчістю у своїй роботі; тотальний контроль за діяльністю підлеглих із боку керівництва (Ф. Тейлор, А. Файоль, Т. Емерсон, Л. Урвік, М. Вебер, Г. Форд, А. Гаст, П. Керженцев) [7];

– теорії людських відносин (поч. 1930-х рр.), заснованих на положеннях причетності й визнання, значення яких рівноцінне матеріальній винагороді; роль керівника – створювати атмосферу корисності, самостійності, ініціативності та самоконтролю (Е. Мейо, К. Арджеріс, Р. Лікарт, Р. Блейк) [7];

– теорії людських ресурсів, будучи сучасними, є найбільш гуманними з усіх теорій, створених натепер (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор й ін.). Основні положення: велика задоволеність роботою; прагнення кожного зробити свій внесок у реалізацію цілей підприємства; прагнення до самостійності, творчості, самоконтролю (навіть більше ніж того вимагає займане індивідом з ієрархії місце); роль керівника – ефективно використання людських ресурсів шляхом створення в колективі обстановки, у якій кожен працівник може максимально проявити свої здібності [7].

Концепція управління персоналом – система теоретико-методологічних поглядів на розуміння і визначення сутності, змісту, цілей, завдань, критеріїв, принципів і методів управління персоналом, а також організаційно-практичних підходів до формування механізму її реалізації в конкретних умовах функціонування підприємства. Вона містить розроблення методології управління персоналом; формування системи управління персоналом; розроблення технології управління персоналом.

Економічний тип концепції управління персоналом (кін. XIX – сер. XX ст.) розглядає не людину у виробництві, а тільки працю, виміряну витратами робочого часу і заробітною платою; у фокусі – розвиток технологій, а не управління персоналом.

Органічний тип концепції управління персоналом (20–30-і рр. XX ст.) формалізує роль людини в підприємстві (посади, виконувані функції); управління розглядається механізмом адміністративного впливу.

У 70-і рр. XX ст. ця концепція розглядає людину у вигляді ресурсу, який не відновлюється, елемента організації, тріади компонентів: трудової функції, соціальних відносин, стану людини.

Гуманістична концепція базується на сучасних поняттях організаційної культури, цілей, цінностей, властивих підприємству. Підприємство в ній розглядається гуманістичним центром; людина розглядається не ресурсом, а особистістю. Саме в таких умовах розвитку особистості, її інтелекту, таланту, здібностей персонал стає креативним. Його творчі здібності проявляються в умінні перенести ідею, яка себе виправдала, або метод з однієї сфери діяльності в іншу, запозичувати цікаві ідеї та рішення з навколишнього світу і використовувати їх в управлінні, генерувати оригінальні ідеї, що у результаті стає високоприбутковим капіталом [7].

Крім цього, ми спробували узагальнити відомості поетапного становлення креативності та успішного бізнесу з позицій К. Нордстрема (періодизація етапів розвитку організації) і Ф. Котлера (концепції маркетингу):

1) XX століття – початок становлення бізнесу і менеджменту – орієнтація на технології (К. Нордстрем). Г.Форд перетворив промислові технології

в конкурентну перевагу, вважаючи умовою успіху не менеджмент, а випуск дешевої продукції [7]. Перші кадрові служби, що з'явилися в цей період, представляють інтереси підприємства в суді, наймають робочу силу, до якої застосовують жорсткий технократичний підхід, виплачують заробітну плату, дотримуються трудових норм.

2) 50-ті рр. XX століття – орієнтація на стандарти менеджменту (К.Нордстрем). Т. Пітерса і Р. Уотерман пропонують концепцію семи S (seven S framework) [8], що містить стиль управління персоналом, стратегію, склад персоналу, структуру підприємства, систему навичок і умінь, систему організації внутрішніх процесів у підприємстві, спільні цінності.

Потреба в розвитку моделей ефективного менеджменту зростала, зразком для наслідування стає Японія – флагман світової економіки. Бізнес-лідер Японії XX ст. – Коносуке Мацусіта – запропонував концепцію «колективної мудрості» – колективні інтелектуальні (і креативні) можливості команди управлінців. «Управлінський бум», який переживали тоді компанії, супроводжувався зростанням ролі персоналу в організації.

Так, у США з'являються закони, які корегують практику управління персоналом на підприємствах: установлюється мінімальна оплата праці, тривалість робочого дня, техніка безпеки на деяких видах робіт, соціальне страхування та ін. Так виникає переоцінка вартості робочої сили залежно від укладених у неї інвестицій та одержуваного прибутку.

У відділах управління людськими ресурсами починається нетипова для того часу діяльність: планується і розвивається кар'єра персоналу, залучаються робочі сили до участі в управлінні підприємством.

3) кінець XX – початок XXI ст. – орієнтація на нові ідеї та креативний персонал (К. Нордстрем). Індустріальна економіка перестає бути такою і перетворюється в економіку знань. В епоху «-ції» (глобалізації, інтелектуалізації, інформатизації тощо) від 70% до 80% усіх вироблених людьми товарів і послуг робляться за допомогою інтелекту [8].

Натепер творчий складник персоналу компанії розглядають розпізнавальною конкурентною перевагою. Тому робота кадровиків (трудомістка робота, пов'язана з безперервним розвитком персоналу, мотивацією та стимулюванням) стає самодостатнім бізнесом. Боротьба сучасних підприємств за талановитих співробітників породила новий напрям у бізнесі й менеджменті – талант-менеджмент, заснований на принципах:

- пріоритету і єдиноначальності керівника в залученні талановитих фахівців;
- привабливості й перспективності винагороди для обдарованих фахівців;
- стратегії залучення талантів;

– безперервності у роботі з розвитку персоналу;

– оцінки й диференціації в роботі з талановитими співробітниками;

– орієнтованості корпоративної культури на таланти;

– брендингу компанії-роботодавця (інформованість ринку праці про наймання талантів).

Виходячи з гуманістичної концепції управління персоналом, у якій головним об'єктом інтересу управління є творча людина, вважаємо, що необхідно реалізовувати на практиці соціальну стратегію, яка передбачає розроблення й обґрунтування програм заходів для забезпечення нормального перебігу процесу відтворення робочої сили на підприємстві, збереження сприятливого клімату в колективі, залучення і збереження талановитих співробітників. Основними компонентами соціальної стратегії організації нами визначено базову соціальну стратегію, яка розглядає комплексний розвиток соціальної сфери і стратегію розвитку кадрового потенціалу (планування кадрових потреб, формування і розвиток персоналу, використання і збереження персоналу). Ця стратегія дозволить змінити систему поглядів на працівника, що забезпечить творчий саморозвиток підприємства, а отже, його конкурентоспроможність.

Стратегія залучення й утримання талантів містить низку тактичних питань:

1) керівні посади середнього та вищого рівнів повинні займати талановиті люди серед власних співробітників;

2) інвестувати кошти в програми навчання і підвищення кваліфікації, які в перспективі стануть інструментом утримання працівників і підвищення лояльності до компанії;

3) цікава робота найкраще може розкрити талант працівника. Розумним і талановитим співробітникам подобається вирішувати надзавдання, бо, як кажуть креативні люди, «подолання труднощів і є справжнім життям»;

4) формувати загально організаційний «банк талантів», залучаючи всіх суб'єктів кадрового менеджменту.

Сьогодні в школах бізнесу поступово вивчають наукові теорії, які описують процеси творчості з позиції діяльності обох півкуль головного мозку, тобто нейрології. Це пов'язане з тим, що керівник у роботі з творчими співробітниками відчуває труднощі в спірних ситуаціях і, не маючи уявлення про можливі способи впливу на такого працівника, проявляє до нього авторитарний стиль керівництва. Керівник, який розвиває свої творчі здібності, може швидше дійти згоди з креативним співробітником, оскільки бачить більше можливостей для виконання службових обов'язків [4].

Розвитку творчого початку (і це не секрет) перешкоджає відсутність надання співробітникам ініці-

ативи на межі ризику, хоча керівники підрозділів часто говорять про те, що чекають інноваційних ідей від своїх підлеглих. Насправді, це профанація, адже вони заохочують до малоризикових пропозицій.

Креативні співробітники ламають стереотипи в діяльності підприємства, часто демонструючи, якщо не епатажну, то ексцентричну поведінку, часовий режим роботи не регламентується, а тому не вписується в загальний часовий порядок; їм потрібна незалежність, відчуття свободи, відсутність бюрократичних проявів, розуміння сенсу контролю за діяльністю. Це і багато іншого може бути приводом для заздрості з боку інших співробітників і, як наслідок, соціальних конфліктів.

Фахівці вважають, що таким співробітникам необхідно ставити цілі в довгостроковій перспективі, тактичні ж дії з її досягнення залишати на розсуд працівника. Внутрішня мотивація креативного співробітника прирівнюється до задоволеності роботою. У такому разі задоволеність роботою сприяє кращому процесу генерації ідей. Щоб уникнути вищезгаданих причин соціальних конфліктів, фірми практикують відділення талановитих працівників, які працюють над перспективними і теоретичними проблемами, від фахівців-виробничників.

На жаль, не тільки внутрішні чинники небезпечні для внутрішнього клімату, а й високий рівень конкуренції між талановитими працівниками робить негативний вплив на розвиток інноваційних процесів підприємства. Виняток змагального ефекту між ними (крім тих випадків, коли необхідно в дуже стислі терміни виконати конкретне замовлення) – запорука того, що співробітник буде відчувати почуття гордості за те, що саме він робить усе можливе, щоб краще виконати замовлення свого клієнта.

Підкреслюємо, що Україна – джерело талановитих і допитливих людей, тому тут існує своя специфіка роботи з талановитими співробітниками. У кінці ХХ століття в Україні в управлінні персоналом за інерцією застосовувався технократичний підхід. Проте відділи кадрів зосередили свій вплив лише на виконанні обліково-реєстраційних функцій і дотриманні Трудового кодексу України. Але все ж укажемо на деяку різноманітність підходів до управління персоналом. Сьогодні більшість великих бізнес-компаній відчуває дефіцит кадрів, пов'язаний із появою нових напрямів у бізнесі, що вимагають унікальних диверсифікованих фахівців з урахуванням морального зносу «старих».

В Україні сьогодні впроваджується й адаптується досвід іноземних підрозділів транснаціональних корпорацій. Вивчаються підходи до створення системи креативного менеджменту організації, до управління творчістю персоналу в українських реаліях, у яких можна сформувати ринкові активи підприємств. Якщо бути об'єктивним, то можемо

з упевненістю стверджувати, що в українських підприємствах немає повноцінного соціального партнерства, бажання створювати загальноорганізаційний банк талантів. Звідси виникло негативне ставлення до дійсно талановитих співробітників, до тієї меншості, еліти, яка змогла прорвати завісу бюрократичних перепон і відвоювати своє право вважатися унікальними, особливими, непідконтрольними. У багатьох українських компаніях декларується гасло «капіталізації компанії за рахунок талановитих співробітників», інвестиції в кадри вважаються додатковими фінансовими витратами, які ведуть до подорожчання собівартості продукції / послуг.

Висновки з проведеного дослідження. Згідно з підходом К. Нордстрема українські підприємства переживають болісне усвідомлення того, що необхідно перестати бути «сировинним придатком» і перейти від виробничих технологій до креативної економіки. Щоб утриматися на підприємстві, таланти повинні відчувати абсолютне взаєморозуміння з колективом підприємства, з керівним складом, але, як показує практика, взаєморозуміння немає: топ-менеджери компаній міркують категоріями постіндустріалізму; middle-менеджери працюють в умовах індустріалізму, а low-менеджери функціонують за радянськими традиціями. Практично всі ідеї із залученням талановитих співробітників і створенням їм особливого морального мікроклімату сприймаються агресивно всім підприємством в цілому. На жаль, підприємства та менеджери ментально не готові до створення конкурентних переваг через нарощування «талановитого капіталу».

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Тодорова І., Бульченко Д. Розвиток креативно-інноваційного потенціалу майбутніх менеджерів. Психологія і особистість. 2017. № 1(11). С. 258–267.
2. Кліпкова О. Креативність та інноваційність як основні складники нового вектора в управлінні підприємством. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2015. Вип. 2(4). С. 76–80.
3. Яцунь О. Креатив «людського капіталу» в просторі суспільства знань: економічний аспект. Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 18 «Економіка і право». 2015. № 15. С. 34–41. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2015_27_7.

4. Ястремська О., Бардадим О. Мотивація креативності новаторів: монографія. Харків: Вид. ХНЕУ, 2013. 212 с.

5. Вартанова О., Шестер І. Креативний менеджмент як підґрунтя розвитку креативних працівників підприємства. Соціально-трудова відносина: теорія та практика. 2013. № 2. С. 30–34. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_6.

6. Продіус О. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2012. № 2(3). С. 67–72. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.

7. Турчинов А. Управление персоналом: Учебник. Москва: Изд-во РАГС, 2002. 488 с.

8. Риддерстрале Й., Нордстрем К. Бизнес в стиле фанк навсегда: Капитализм в удовольствие. Пер. с англ. Стокгольмская школа экономики. Москва. Изд-во Манн, Иванов и Фербер. 2008. 328 с.

REFERENCES:

1. Todorova I.S. and Bulchenko D.V. (2017) Development of creative and innovative potential of future managers. *Psychologiya i osobystist*, vol. 1(11), pp. 258-267.
2. Klipkova O.I. (2015) Creativity and innovation as the main components of a new vector in enterprise management, vol. 2(4), pp. 76-80.
3. Yacun O.M. (2015) Creativity of «human capital» in the space of knowledge society: the economic aspect [Electronic resource]. *Naukovii chasopys NPU imeni M.P. Dragomanova. Seriya 18: Ekonomika i pravo*, vol. 15, pp. 34-41. – Mode of access: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nchnpu_018_2015_27_7.
4. Yastremska O.M. and Bardadym O.I. (2013) *Motivaciya kreatyvnosti novatoriv: monografiya* (Motivation of creativity of innovators: a monograph), KhNEU, 212 p.
5. Vartanova I.V. and Shester I.V. (2013) Creative management as the basis for the development of creative employees of the enterprise [Electronic resource]. *Socialno-trudovi vidnosyny: teoriya i praktyka*, vol. 2, pp. 30-34. – Mode of access: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2013_2_6.
6. Prodius O.I. (2012) Creative management as a pledge of modern, effective management [Electronic resource]. *Ekonomika: realii chasy*, vol. 2(3), pp. 67-72. – Mode of access: <http://economics.opu.ua/files/archive/2012/n4-5.html>.
7. Turchinov O.I. (2002) *Upravlenie personalom: uchebnyk* (Human Resources: A Textbook), RAGS, 488 p.
8. Ridderstrale Y. and Nordstrem K. (2008) *Biznes v stile fank navsegda: kapitalizm v udovolstvie* (Business in the style of funk forever: Capitalism is a pleasure), Mann, Ivanov and Ferber, 328 p.

Bogoyavlensky O.V.

PhD of Economics, Associate Professor
Kharkiv Institute of Finance
of Kyiv National University of Trade and Economics

Bezugla M.V.

Graduate Student,
Kharkiv Institute of Finance
of Kyiv National University of Trade and Economics

THE AREAS OF DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON THE PRINCIPLES OF MANAGEMENT OF CREATIVITY OF PERSONNEL

The modern economy dictates organizations to respond quickly to changes in the environment. Many businesses have creative staff in their arsenal but can not manage them. The process of managing creative personalities within the enterprise is a new controversial direction in personnel management.

In this paper we consider a systematic approach in the field of humanistic ideas in the management of personnel, which allows you to better understand the events of the past and to design the events of the future.

The humanistic concept is based on modern concepts of organizational culture, goals, values inherent in the organization. The organization is considered as a humanistic center in it; man is viewed not as a resource, but as a person. It is in such conditions that the personality development, her intelligence, talent, abilities, and staff becomes creative. His creative abilities are manifested in the ability to postpone an idea that justifies itself or a method from one sphere to another, borrowing interesting ideas and decisions from the outside world and using them in the management, generate original ideas that ultimately becomes a high-yielding capital.

Based on the humanistic concept of personnel management, in which the main object of management interest is a creative person, we believe that it is necessary to implement in practice a social strategy that involves the development and justification of program activities to ensure the normal course of the process of reproduction of the workforce in the enterprise, the preservation of a favorable climate in the team, attracting and retaining talented employees. As the main components of the social strategy of organizations, we have investigated a basic social strategy that addresses the complex development of the social sphere and the strategy for the development of human resources (staffing planning, staff formation and development, staff utilization and retention). This strategy will change the system of views on the employee, which will ensure the creative self-development of the enterprise, and hence its competitiveness.