

ОСОБЛИВОСТІ КРЕАТИВНОГО ЛІДЕРСТВА

FEATURES OF CREATIVE LEADERSHIP

У статті проаналізовано особливості креативного лідерства на цьому етапі розвитку економіки. Доведено, що в сучасних організаціях лідер повинен не тільки бути прикладом для своїх послідовників у виробничому та особистому житті, але й мати творчий підхід до процесу управління. Саме творчий, креативний погляд на ситуацію впливає на активізацію творчого потенціалу персоналу. Це може відбуватися, зокрема, шляхом використання сучасних підходів до мотивації. З'ясовано механізми впливу на лояльність персоналу організації. Визначено особливості мотивації та розвитку креативності персоналу. Результати дослідження, що представлені у статті, дадуть змогу керівникам підприємств та організацій використовувати у практичній діяльності особливості креативного лідерства для активізації творчого потенціалу персоналу організації, створення умов для масового прояву творчої думки, адекватного оцінювання результатів лояльності працівників. Всі ці фактори в результаті підвищать конкурентоспроможність організації на ринку.

Ключові слова: лідер, креативність, креативний лідер, мотивація, лояльність персоналу.

В статті проаналізовані особливості креативного лідерства на этом

этапе развития экономики. Доказано, что в современных организациях лидер должен не только быть примером для своих последователей в производственной и личной жизни, но и иметь творческий подход к процессу управления. Именно творческий, креативный взгляд на ситуацию влияет на активизацию творческого потенциала персонала. Это может происходить, в частности, путем использования современных подходов к мотивации. Выявлены механизмы влияния на лояльность персонала организации. Определены особенности мотивации и развития креативности персонала. Результаты исследования, представленные в статье, позволят руководителям предприятий и организаций использовать в практической деятельности особенности креативного лидерства для активизации творческого потенциала персонала организации, создания условий для массового проявления творческой мысли, адекватного оценивания результатов лояльности работников. Все эти факторы в результате повысят конкурентоспособность организации на рынке.

Ключевые слова: лидер, креативность, креативный лидер, мотивация, лояльность персонала.

УДК 33.336.1:352

<https://doi.org/10.32843/infrastruct43-57>

Шульженко І.В.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри менеджменту
Полтавська державна аграрна академія
Shulzhenko Iryna
Poltava State Agrarian Academy

The article analyzes the features of creative leadership at this stage of economic development. It is proved that in modern organizations the leader must not only be an example for his followers in production and personal life, but also have a creative approach to the management process. It is a creative, creative view of the situation that influences the activation of the creative potential of staff. Creative leaders require the employee to have an inner need for creativity, special flexibility of thinking, self-realization within a particular organization, an effective system of decision-making. The new state and situation require the ability to combine natural and acquired human qualities with the requirements of the environment, forcing him to look for non-traditional technologies for solving problems. Modern organizations in their activities focus primarily on a highly skilled workforce, and the personality of the leader-innovator is a central element of success. Activation of creative potential of employees largely depends on intrinsic motivation. An important component of internal motivation is loyalty to the organization, the formation of which will promote the development of creativity in the staff of the organization. The stages of formation of personnel loyalty are considered, taking into account which the corresponding programs of their implementation are created. These are programs to increase the emotional, settlement and regulatory loyalty of staff. They will contribute to the good emotional state of employees of the organization and increase their level of loyalty. The more types of loyalty an employee has, the more inclined he is to the organization. Based on the analysis of research results, the criteria of creativity in leaders and the formation of a modern creative approach to staff motivation in a modern organization are identified. The results of the research presented in the article will allow managers to use in practice the features of creative leadership to enhance the creative potential of staff, create conditions for mass expression of creative thought, adequate evaluation of employee loyalty and ultimately increase the competitiveness of the organization in the market.

Key words: leader, creativity, creative leader, motivation, staff loyalty.

Постановка проблеми. В сучасних умовах господарювання успішними та прибутковими є ті організації, які розвивають інтелектуальні ресурси, творчий потенціал персоналу та швидко реагують на зміни зовнішнього середовища, яке є динамічним та несе певні можливості й загрози для її розвитку, тому необхідно розробити нові, нестандартні методи мотивації, генерувати оригінальні ідеї та пропозиції, зокрема лояльність працівників до організації. У зв'язку з цим зростають вимоги до лідерів, зокрема до їхніх можливостей розробляти та реалізовувати нестандартні, інноваційні ідеї та рішення на практиці, а також мотивувати персонал організації до творчої діяльності.

Креативність як процес пошуку й застосування новаторських рішень стає одним з основних джерел створення конкурентних переваг організації.

У сучасних реаліях однією з умов довготривалого існування організації є виважене та запрограмоване формування лояльності персоналу, тобто його відданості загальним цілям, а також сприйняття їх як особистих. Уміння грамотно управляти процесом формування лояльності персоналу є важливим чинником мотивації та запорукою ефективної і креативної діяльності. Усім вищезазначеним обумовлена актуальність дослідження з цієї теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання мотивування діяльності працівників досліджені та ґрунтовно описані у працях вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як М. Туган-Барановський [1], А. Колот, І. Мягких [2], Л. Червінська [5], Б. Васюта [7] О. Ястремська, О. Бардадим [9]. У своїх працях дослідниками

описані основні категорії мотиваційного процесу, сформовані основні методи мотивації, визначені чинники лояльності працівників, вивчені стимули й мотиви діяльності працівників тощо.

Теоретичні аспекти креативного менеджменту розглянуто у працях таких науковців, як І. Свидрук [1], О. Продіус [3], Л. Ткаченко [4], Д. Гоулман, Р. Бояцис, Е. Маккі [6], Ю. Калініченко, І. Філіппова [8], Г. Захарчин.

Недостатньо дослідженими залишаються питання розроблення дієвого механізму реалізації креативного лідерства для активізації творчого потенціалу персоналу шляхом застосування новітніх підходів до мотивації персоналу.

Постановка завдання. Мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні практичних рекомендацій щодо розроблення основних напрямів і критеріїв креативності у лідерів, а також формування та впровадження креативного підходу до мотивації персоналу у сучасній організації.

Виклад основного матеріалу дослідження. У нестабільних динамічних умовах зовнішнього середовища функціонування організації значною мірою залежить від наявності ринково орієнтованого керівника. Не кожний керівник здатний одночасно бути лідером, тому що формальна влада посади ще не означає, що підлеглі вважають керівника лідером. Лідер – це той, хто веде, член групи, всі учасники якої визнають його керівництво, покладаються на нього у стратегічно важливих питаннях, тому в ринкових умовах господарювання все важливішою стає роль саме лідера. Для того щоби ним бути, керівнику необхідно мати певні якості та відповідати таким критеріям:

- мати крос-культурне мислення, тобто розуміти представників різних культур і спілкуватися з ними;
- мати глобальні технологічні та управлінські компетенції;
- бути спроможним створювати, розвивати й підтримувати ефективні робочі команди в умовах глобального середовища [1, с. 40].

Спіраючись на вищезазначене, ми будемо досліджувати роль саме лідера для розвитку організації. Для сучасного лідера важливо не стільки мати певні загальні та спеціальні знання, скільки креативно мислити в різних ситуаціях, які виникають у процесі управлінської діяльності.

Різні науковці дають своє визначення креативності. Ми вважаємо, що під креативністю розуміють здатність знайти та діагностувати проблему, генерувати різноманітні ідеї, вміти поєднати їх основні напрями, знаходити оригінальні та нестандартні рішення визначених проблем, бачити в досліджуваній проблемі нові ознаки та можливості для нового використання.

Креативне управління персоналом організації може включати як принципово новий підхід, що

підвищить ефективність діяльності організації, так і традиційний підхід до роботи лідера.

Прикладом першого є нові способи впливу на персонал. Традиційний підхід передбачає використання нового креативного елементу управління в рамках наявної системи [2, с. 208–216].

Креативні лідери вимагають від працівника наявності внутрішньої потреби у творчості, особливої гнучкості мислення, самореалізації в рамках конкретної організації, ефективної системи сприйняття рішень. Новий стан, ситуація вимагають уміння поєднувати природні та набуті якості людини з вимогами навколишнього середовища, змушують її шукати нетрадиційні технології вирішення завдань. Сучасні організації у своїй діяльності орієнтуються перш за все на висококваліфіковану робочу силу, а особистість лідера-новатора є центральною ланкою досягнення успіху.

Наступним, на що хотілося б звернути увагу, є вміння нестандартно мислити та наявність навичок творчого мислення як однієї з умов креативності лідера. Вирішувати нові проблеми допоможе тільки творче мислення. Це свідомо креативна техніка, якої можна навчитися. Креативний лідер – це не той, у кого завжди є готова стратегія, а той, хто може розгледіти її потенціал у поведінці іншого та ефективно адаптувати її до поточної ситуації.

Основні характеристики креативного лідера є такими [3, с. 68–70]:

- вміє таким чином визначати цілі, що вони з ентузіазмом сприймаються працівниками; практично це передбачає талант балансування на межі між конкретикою та невизначеністю;
- оперативно та своєчасно реагувати на ідеї та вміти знайти підтримку й ресурси, необхідні для їхньої реалізації;
- заохочувати ризиковані ініціативи та переконливо демонструвати дієвість принципу «кожна поразка – можливість дещо навчитись»;
- створювати команди працівників з високим рівнем довіри один до одного;
- давати своїм співробітникам волю займатись іншими видами діяльності;
- сприяти реалізації ризикованих і спірних проєктів, допомагати іншим аналізувати й розуміти зовнішнє середовище;
- володіти стилем лідерства від «тренера» або «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи «героя»; креативний лідер володіє вмінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи довіри підлеглих [3, с. 68–70].

Дослідники вважають, що розвитку креативності лідера сприяє наявність таких елементів [4, с. 32–35]:

- компетенції, тобто знання, навички, досвід;
- творче мислення, гнучкість і наполегливість під час пошуку рішення;

– мотивація, як внутрішня, яка включає особисту зацікавленість у вирішенні проблеми, так і зовнішня, тобто надана організацією, наприклад матеріальне стимулювання й кар'єрне просування; активізація творчого потенціалу працівників залежить як від зовнішньої мотивації, так і від внутрішньої мотивації; істотність впливу зовнішньої мотивації прямо залежить від рівня внутрішньої мотивації, тобто чим менше внутрішня мотивація, тим істотніше виявляється зовнішня.

До творчого мислення спонукають такі види мотивації персоналу [5, с. 37–39]:

- мотивація на стадії нових ідей;
- мотивація на стадії реалізації;
- мотивація на стадії апробації.

Розглянемо їх детальніше. Мотивація на стадії нових ідей передбачає, що лідер зобов'язаний описувати перспективи розвитку, розповідати про свої задуми та ідеї, щоби підлеглі підтримали його та проявили бажання взяти безпосередню участь у їхньому втіленні. Для лідера не має бути важливо, хто подає ідею, яка може привести його організацію до успіху, адже головним є те, щоби в процес обговорення були залучені всі співробітники. Такий підхід є типовим проявом позитивної мотивації, що в результаті сприятиме створенню в організації команди однодумців, яка зможе втілити найбільш вдалі ідеї.

Наступною є мотивація на стадії реалізації. Вміння лідера полягають у втіленні нових проєктів, здатності фантазувати й залучати усіх до ефектної роботи. Співробітники повинні вносити пропозиції щодо реалізації ідеї з урахуванням реальної ситуації. Така система цінностей дає змогу багатьом організаціям успішно розвиватися. Це базується на відсутності розбіжностей у команді, корпоративній культурі, яка засновується на згуртуванні персоналу в команду однодумців, а також особливому стилі керівництва.

Останнім видом є мотивація на стадії апробації. Після складання плану реалізації проєкту лідер має висловлювати свої критичні зауваження, тобто проявляти негативну мотивацію. Процес позитивної мотивації та негативного мотивування лідера-критика не має перериватися доти, поки не з'явиться готовий високоякісний продукт, тому постійний перехід від позитивної мотивації до негативної стимулює співробітників бути зацікавленими не тільки в роботі, але й в особистому зростанні, професійному розвитку [5, с. 37–39].

Виходячи з вищезазначеного, розглянемо такий елемент внутрішньої мотивації, як лояльність до організації, формування якого сприятиме розвитку креативності у персоналу організації.

Деякі дослідники пропонують певні етапи формування лояльності персоналу, з урахуванням яких створюються відповідні програми їхнього впровадження. Ці програми сприятимуть гарному

емоційному стану працівників організації та підвищать рівень їхньої лояльності.

Далі послідовно розглянемо три типи програм, методи та заходи щодо їхньої реалізації [6, с. 67–78]. Першою є програма підвищення емоційної лояльності персоналу. Основними складовими частинами цієї програми є емоційна прихильність до колег, професії та всієї організації. Методами втілення програми підвищення емоційної лояльності є спрямованість на задоволення матеріальних і нематеріальних потреб, потреб у причетності та самореалізації; економічні та соціально-психологічні методи. Базуючись на вищезазначених методах, виділимо такі заходи щодо впровадження програми підвищення емоційної лояльності:

- формування установки на лояльність;
- командоутворення (Teambuilding);
- організація роботи з урахуванням індивідуальних особливостей;
- дні сім'ї та здоров'я;
- пакет пільг, наданих організацією;
- формування гордості за свою організацію.

Отже, для грамотного управління емоційним типом лояльності керівництву необхідно більше звертати увагу на підтримку дружньої атмосфери в робочому колективі та формування морально-психологічного мікроклімату. Наприклад, дні здоров'я та сім'ї сприятимуть покращенню емоційного й психофізіологічного стану персоналу, що позитивно впливатиме на рівень його довіри до дій керівництва. Додатковий вихідний день також є дієвим стимулом відчувати свою захищеність.

Запровадження цієї програми сприятиме зменшенню часу на адаптацію для співробітників, збільшенню стажу роботи у цій організації.

Емоційна лояльність формується під впливом багатьох чинників, зокрема сприятливого психологічного клімату та корпоративної культури. У програму емоційної лояльності потрапляють усі співробітники організації. Ця програма не несе значного фінансового навантаження.

Наступною програмою є підвищення розрахункової лояльності персоналу організації. Основними її цілями мають бути скорочення плинності кадрів, скорочення витрат на залучення персоналу, збільшення стажу роботи, зрештою, досягнення високого рівня лояльності персоналу [7].

Складовими частинами другої програми мають бути матеріальна та нематеріальна вигода для персоналу, постійне захоплення щодо тривалого стажу роботи саме в цій організації.

Методи впровадження цієї програми аналогічні методам попередній.

Щодо заходів стосовно впровадження програми розрахункової лояльності персоналу, то вони мають бути такими:

- інформаційний простір;

- відсоткова надбавка до окладу;
- матеріальна допомога й одержання позики на особисті потреби;

- пакет пільг, наданих організацією;
- додаткові дні відпочинку.

В результаті ця програма сприятиме підвищенню рівня довіри до всієї організації загалом та до керівництва зокрема. Вона передбачає значне скорочення дисциплінарних покарань. Штрафи можна замінити позбавленням на певний термін переваг з програми лояльності, наприклад вихідного дня або надбавки до окладу.

Нарешті, третьою програмою є підвищення нормативної лояльності персоналу. Основними цілями цієї програми є [8]:

- скорочення плинності висококваліфікованого персоналу;
- досягнення високого рівня лояльності персоналу;
- скорочення числа штрафів, порушень дисципліни і витоку конфіденційної інформації.

Складовими частинами третьої програми є моральні цінності персоналу, почуття обов'язку перед організацією.

Заходами щодо впровадження цієї програми є:

- тренінги, системи навчання;
- політика «відкритих дверей»;
- позики на самореалізацію (реалізація хобі, підвищення професійної майстерності).

Керівництву важко вплинути на формування нормативного типу лояльності, оскільки він базується на відповідних якостях характеру, які притаманні конкретному працівнику. Також важливо створювати відповідні умови, в яких вищезазначені якості зможуть проявитися максимально. Моральні установки співробітника з цим типом лояльності не дають йому змогу звільнитись через відчуття причетності до організації.

Ця програма повинна сприяти задоволенню потреб працівників організації в самореалізації, залученні та причетності, значно впливатиме на згуртованість колективу. Крім того, важливим тут є проведення тренінгів, які розкривають індивідуальні особливості, особисті цінності кожного працівника, його внесок у досягнення загального результату, а також формування лідерської поведінки, відповідальності за прийняття рішень і за власні дії.

Чим більше типів лояльності притаманно співробітнику, тим більше він схильний до організації. Якщо ж він має лояльність будь-якого одного типу, то за зміни зовнішніх або внутрішніх обставин він зможе зацікавитися іншою пропозицією про роботу, тому керівництву доцільно органічно поєднувати різні методи формування й розвитку лояльності персоналу.

Отже, лояльність персоналу є важливим мотиваційним чинником та сприяє розвитку

креативності як керівників та лідерів, так і всього персоналу.

До цього треба додати, що на розвиток креативності, окрім вищезазначених внутрішніх факторів, впливають зовнішні фактори, які обумовлені впливом на особистість середовища, у якому вона перебуває, а також тих людей, із якими вона контактує. Політичні й соціально-економічні проблеми на всіх рівнях існування стають дедалі складнішими. Отже, їх вирішення вимагає неабияких навичок, знань, пристосованості та високого ступеня адаптивності до швидкоплинних нововведень. Це висуває більш високі вимоги й стандарти до сучасних лідерів [9, с. 123–125].

Висновки з проведеного дослідження. На підставі аналізу результатів досліджень можна виділити такі критерії креативності сучасних лідерів та формування сучасного креативного підходу до мотивації персоналу у сучасній організації:

- для того щоби правильно організувати процес розвитку та активізації творчого потенціалу персоналу в організації, доцільно залучати креативних лідерів, які володіють відповідними знаннями й компетенціями;

- у ході цього дослідження було виявлено, що для розвитку й стимулювання креативного мислення персоналу креативний лідер повинен давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значущості її виконання;

- ефективно управління процесом розвитку креативності персоналу організації передбачає врахування кожного компонента креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішнього організаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини.

Таким чином, можна зробити висновок про те, що лідери можуть стимулювати творчу ініціативу своїх підлеглих різними методами й способами, а для найкращого результату треба розробити систему мотивації та розвитку креативності персоналу, яка в комплексі буде базуватись на різних типах працівників, що становлять творчий потенціал організації, та враховуватиме складові частини його структури. Нагородою за їхні старання стане по-справжньому креативна організація, де творчий підхід до справи – це правило, а не виняток.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Свидрук І. Суть креативності та передумови лідерства в креативному менеджменті. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2013. Вип. 23.11. 400 с.
2. Мягих І. Перспективні напрямки мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 9. С. 208–216.

3. Продіус О. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 3–4 (4–5). С. 68.

4. Ткаченко Л. Креативність і творчість: сучасний контент. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2014. № 9. С. 32–35.

5. Червінська Л. Розроблення сучасних підходів до мотивації персоналу в менеджменті. *Україна: аспекти праці*. 2012. № 8. С. 37–39.

6. Гоулман Д., Бояцис Р., Макки Э. Эмоциональное лидерство. Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. 302 с.

7. Васюта В. Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання. *Ефективна економіка*. 2016. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 25.02.2019).

8. Філіппова І. Емоційний інтелект як засіб успішної самореалізації. URL: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686> (дата звернення: 10.04.2019).

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

REFERENCES:

1. Svydruk I. (2013) Sutj kreatyvnosti ta peredumovy liderstva v kreatyvnomu menedzhmentі. [The essence of creativity and prerequisites for leadership in creative management]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine: Coll. scientific and technical Lviv Avenue: RVV NLTU of Ukraine*. No. 23.11, 400 p. (in Ukrainian).

2. Myahkykh I. (2011). Perspektyvni napryamky motyvatsiyi yak zasobu pidvyshchennya efektyvnosti pratsi v rynkovykh umovakh Ukrayiny. [Perspective directions of motivation as a means of increasing

labor efficiency in the market conditions of Ukraine]. *Current economic problems*. No. 9, pp. 208–216 (in Ukrainian).

3. Prodius O. (2012) Kreatyvnyy menedzhment yak zaporuka suchasnoho efektyvnoho upravlinnya [Creative management as a guarantee of modern effective management]. *Economy: the realities of time*. No. 3–4 (4–5), pp. 68 (in Ukrainian).

4. Tkachenko L. (2014). Kreatyvnist' i tvorchist': suchasnyy kontent. [Creativity and creativity: modern content]. *Education and development of a gifted person*. No. 9, pp. 32–35 (in Ukrainian).

5. Chervinska L. (2012). Rozroblennya suchasnykh pidkhodiv do motyvatsiyi personalu v menedzhmentі. [Development of modern approaches to staff motivation in management]. *Ukraine: aspects of work*. No. 8, pp. 37–39 (in Ukrainian).

6. Daniel Goleman, Richard Boyacis, Annie Mackey. (2007). Emotsional'noye liderstvo. Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emotsional'nogo intellekta. [Emotional leadership. The art of managing people based on emotional intelligence]. M. : Alpina Business Books Publishing House, 302 p. (in Russian).

7. Vasyuta V. (2016). Motyvatsiya pratsi personalu na pidpryyemstvi v suchasnykh umovakh hospodaryuvannya. [Motivation of staff at the enterprise in modern business conditions. Efficient economy]. No. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed: 25.02.2020) (in Ukrainian).

8. Filippova I. Emotsiyyny intellekt yak zasib uspishnoyi samorealizatsiyi. [Emotional intelligence as a means of successful self-realization]. Available at: <http://www.politik.org.ua/vid/magcontent.php3?m=6&n=72&c=1686> (accessed: 10.04.2019). (in Ukrainian).

9. Motyvatsiya kreatyvnosti novatoriv: monohrafiya [Motivation of creativity of innovators: monograph] / O. Yastremska, O. Bardadym.(2013) H. : Type. HNEU. 212 p. (in Ukrainian).