

Любов П. Марчук

## МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ТВОРЧОЮ АКТИВНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ЗАСІБ ІННОВАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ВИРОБНИЦТВА

*У статті розглянуто зміст і форми прояву творчої активності персоналу підприємства. Висвітлено роль творчої праці в умовах інноваційної розбудови виробництва. З'ясовано теоретичні основи та прикладні аспекти механізму управління творчою активністю персоналу підприємства.*

*Ключові слова:* творча активність, персонал підприємства, механізм управління, інноваційний розвиток виробництва, інтелектуальний потенціал, людський капітал.

*Табл. 1. Рис. 2. Літ. 15.*

Любовь П. Марчук

## МЕХАНИЗМ УПРАВЛЕНИЯ ТВОРЧЕСКОЙ АКТИВНОСТЬЮ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ КАК СРЕДСТВО ИННОВАЦИОННОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА

*В статье рассмотрены содержание и формы проявления творческой активности персонала предприятия. Освещена роль творческого труда в условиях инновационной перестройки производства. Определены теоретические основы и прикладные аспекты механизма управления творческой активностью персонала предприятия.*

*Ключевые слова:* творческая активность, персонал предприятия, механизм управления, инновационное развитие производства, интеллектуальный потенциал, человеческий капитал.

Liubov P. Marchuk<sup>1</sup>

## PERSONNEL CREATIVITY MANAGEMENT FRAMEWORK AS AN INSTRUMENT OF INNOVATIVE TRANSFORMATION OF PRODUCTION

*The article considers the content and the forms of personnel creativity enhancement. The role of creative work under innovative restructuring of production is revealed. The theoretical framework and the practical aspects of personnel creativity management is defined.*

*Keywords:* creativity personnel, management framework, innovative development of production, intellectual potential, human capital.

**Постановка проблеми.** Створення економіки інноваційного типу висуває нові вимоги до розвитку виробничих систем, потребує пошуку та використання принципово нових підходів до їх організації й управління. Беззаперечним атрибутом інноваційної розбудови виробництва має стати масштабна реалізація творчих здібностей працівників підприємств, творча активність яких спроможна подолати вузькі обрії усталених виробничих процесів і вивести їх на належний рівень гнучкості та досконалості. Зважаючи на це, питання активного впливу на розвиток творчих здібностей працівників і забезпечення їх всебічного використання в інтересах інноваційної трансформації виробництва набувають особливої актуальності.

<sup>1</sup> Mykolaiv National Agrarian University, Ukraine.

**Аналіз останніх публікацій.** Проблема реалізації творчих можливостей працівників в інтересах прогресивного розвитку виробництва є предметом дослідження у працях таких економістів, як В.В. Близнюк [1], І.Р. Бузько [3], Ю.Ю. Д'яченко [3], А.Г. Жарінова [5], І.В. Журавльова [6], А.В. Кудлай [6], І.П. Мойсеєнко [7], І.М. Мягких [8], Н.М. Притуляк [9], Л.С. Ринейська [11], В.Є. Шедяков [14], О.С. Шнипко [15] та інших. Вітчизняні вчені, аналізуючи підвалини й основні форми прояву творчої активності персоналу підприємств, чільну увагу приділяють дослідженню умов виробництва, реорганізації системи освіти, вдосконаленню механізму мотивації працівників, висвітленню соціально-економічних змін у суспільстві, що можуть суттєво вплинути на трудову поведінку персоналу, тощо. Але недостатньо дослідженими залишаються питання розробки дієвого механізму управління трудовими ресурсами на підприємстві, орієнтованого на посилення креативності персоналу, створення умов для масового прояву творчої думки, адекватне оцінювання результатів творчих зусиль працівників.

**Мета дослідження:** визначити теоретико-методологічні засади створення ефективного механізму управління персоналом підприємства заради належної реалізації творчих здібностей працівників, а також висвітлити прикладні аспекти його застосування.

**Основні результати дослідження.** Творчу активність персоналу слід розглядати як процес реалізації новаторських здібностей працівників, спрямований на отримання інноваційних здобутків в інтересах техніко-технологічного, економічного та соціального розвитку підприємства. Форми прояву творчої активності працівників досить різноманітні. До них можна віднести: участь у проведенні НДДКР, діяльності творчих груп, організацію експериментальних виробництв, поширення новітньої наукової інформації, поповнення бази даних підприємства, подання заявок на отримання патентів, продукування нових ідей, оригінальних організаційних та управлінських рішень, надання раціоналізаторських пропозицій, впровадження ноу-хау тощо.

Капіталістичні виробничі відносини накладають свій відбиток на процес творчої діяльності колективів підприємств. З огляду на процес капіталізації вартості, проблему розвитку творчої активності персоналу підприємства слід розглядати у контексті реалізації інтелектуального потенціалу працівників, який набуває форми людського капіталу і є складовою інтелектуального капіталу. Творча активність людини сприяє прояву її інтелектуальних здібностей, а отже, саме вона гарантує набуття працівником необхідних знань, виробничого досвіду, навичок і забезпечує їх перетворення за засіб збагачення підприємств.

Творча діяльність персоналу цілком відповідає інноваційній парадигмі управління виробництвом. Остання виходить з інноваційної моделі розвитку економіки, що базується на ефективному використанні знанневого ресурсу і передбачає оптимальне поєднання інтелектуального капіталу, управлінських важелів регулювання та створення ефективної системи фінансування інновацій [13, 72].

Переведення виробництва на інноваційний шлях розвитку суттєво змінює механізм його функціонування, параметри ефективності й умови відтворення. Творча діяльність персоналу сприяє виробництву товарів, вартість яких нині все більше визначається не витратами суспільної праці, а вмістом знань,

інформації, інтелекту. Творчість працівників забезпечує створення необхідних умов для дифузії інновацій, яка докорінно змінює сутність нагромадження капіталу. У зв'язку з цим творчу активність працівників можна пов'язувати з появою «алгебраїчної властивості» інтелектуального капіталу, яка проявляється у породженні мультиплікативного ефекту при масштабному використанні інтелектуального капіталу та виникненні позитивних зовнішніх ефектів (екстерналій). «Алгебраїчна властивість» відбиває особливий ефект від нагромадження інтелектуального капіталу, характеризує зростаючу віддачу від масштабу в умовах інтелектуалізації виробництва [10, 58].

Інноваційний розвиток виробництва змінює й умови конкурентної боротьби, адже тепер конкуренція товарів і послуг поступається місцем конкуренції знань та інтелекту. Така конкуренція може заявити про себе лише за умови творчих зусиль її носіїв. Зважаючи на це, проблему посилення креативної діяльності працівників доречно розглядати з позицій дуалізму інноваційного типу або ж нового технологічного дуалізму, який характеризується нарощуванням багатства суспільства у матеріальній і нематеріальній формах [12, 14]. Свідченням розвитку цього процесу можна вважати неухильне зростання нематеріальних активів провідних компаній світу, за рахунок використання яких досягається значне збільшення обсягів матеріального виробництва та його масштабна диверсифікація, орієнтована на індивідуалізацію споживання. Нині вартість нематеріальних активів у складі активів компаній розвинутих країн світу становить від 40 до 90%, а інколи сягає 100% [2, 88].

Кардинальна зміна устоїв виробництва вимагає відповідного перегляду постулатів управління персоналом підприємства. Якщо у попередній період механізм управління трудовими ресурсами був орієнтований на підвищення ефективності виробництва за рахунок відпрацювання соціотехнічної системи всередині підприємства, то нині управлінська діяльність має досягати іншої мети: перетворити працівника на креативну особистість, здатну до постійного пошуку більш досконалих способів реалізації виробничих програм.

Творчу людину характеризують неординарність мислення, допитливість, пошук нового, бажання змін, зацікавленість в експериментуванні, прагнення творчої самореалізації. Звісно, ці природні нахили притаманні далеко не всім працівникам, тому управлінська діяльність має бути орієнтована передусім на розвиток творчих здібностей персоналу і подолання консерватизму та інертності поведінки працівників. Крім того, вона повинна ґрунтуватись на оцінці об'єктивних умов функціонування виробництва, до яких можна віднести: стан матеріальних і нематеріальних активів підприємства, його фінансові можливості для підвищення рівня освіти працівників, проведення науково-дослідних робіт, впровадження їх результатів у виробництво. Важливими також є надбання управлінського характеру: філософія управління, корпоративна культура, стиль керівництва, ділова репутація тощо.

Спрямування діяльності управлінських структур на посилення творчої активності персоналу підприємства вимагає перегляду цілей і завдань у царині управлінських рішень. Тепер ключовими мають стати такі орієнтири:

- виявлення потенційних здібностей кожного працівника, його схильності до творчої праці;

- визначення обраних людиною пріоритетів, її прагнень до матеріального добробуту, інтелектуального розвитку, кар'єрного зростання тощо;
- посилення мотивації працівників з метою всебічної реалізації їхніх творчих здібностей;
- визначення ступеня творчої активності кожного працівника;
- спостереження за безперервністю нарощування творчого потенціалу персоналу підприємства та своєчасною зміною форм його використання;
- оптимізація організаційних структур, поліпшення умов функціонування підприємства заради підвищення гнучкості виробничих процесів на основі втілення у життя новаційних ідей;
- адекватне оцінювання економічної та соціальної ефективності від реалізації творчих рішень;
- формування кадрового резерву з числа креативних фахівців;
- подолання опору консервативно налаштованих працівників.

З огляду на це, можна сформулювати такі принципи управління творчою діяльністю персоналу:

- постійна підтримка «духу творчості» у колективі;
- вільний прояв творчої ініціативи працівників;
- гласність творчих надбань членів колективу;
- наукове обґрунтування творчих рішень, визнання їх пріоритетності порівняно з традиційними рішеннями;
- надання належних повноважень фахівцям, які займаються втіленням творчих ідей на практиці;
- обґрунтована оцінка результатів впровадження новаторських пропозицій;
- справедлива винагорода за творчу діяльність.

Об'єктивно оцінити рівень творчих досягнень персоналу підприємства можна за допомогою використання цілої низки показників, таких як: приріст обсягів випуску інноваційної продукції порівняно з попереднім періодом, нарощування нематеріальних активів підприємства, зростання частки витрат на науково-дослідні розробки у загальному обсязі інвестицій, скорочення витрат часу на розробку й експериментальне опанування нових виробів, поновлення банку даних творчих ідей та інтенсивність інформаційного користування ними, кількість розроблених інноваційних технологій на підприємстві, кількість раціоналізаторських пропозицій щодо поліпшення виконання виробничих програм, зростання обсягу прибутку, отриманого від нововведень, кількість запропонованих методик підвищення якості управління тощо.

Творчу діяльність працівників важко прогнозувати, регламентувати, нормувати. Вона відрізняється суттєвою ризикованістю й непередбачуваністю через відсутності чіткого визначення її майбутніх результатів, тому творчість колективу підприємства вимагає врахування можливих ризиків і потребує належної адаптації виробництва до творчої мобільності персоналу.

Можливі ризики, пов'язані з реалізацією творчих рішень, полягають у порушенні терміну виконання виробничих програм, підвищенні витратності виробництва на окремих етапах опанування нових виробів, неузгодженості функціонування суміжних виробництв, тимчасовому зниженні ефективності

виробництва, порушенні укладених договорів тощо. Збої при виконанні поставлених завдань можуть мати й негативні наслідки соціального характеру. Вони породжують почуття моральної поразки у працівників, бажання повернутися до усталених форм і методів роботи, пригніченість від невдалого творчого пошуку й відчуття його непотрібності.

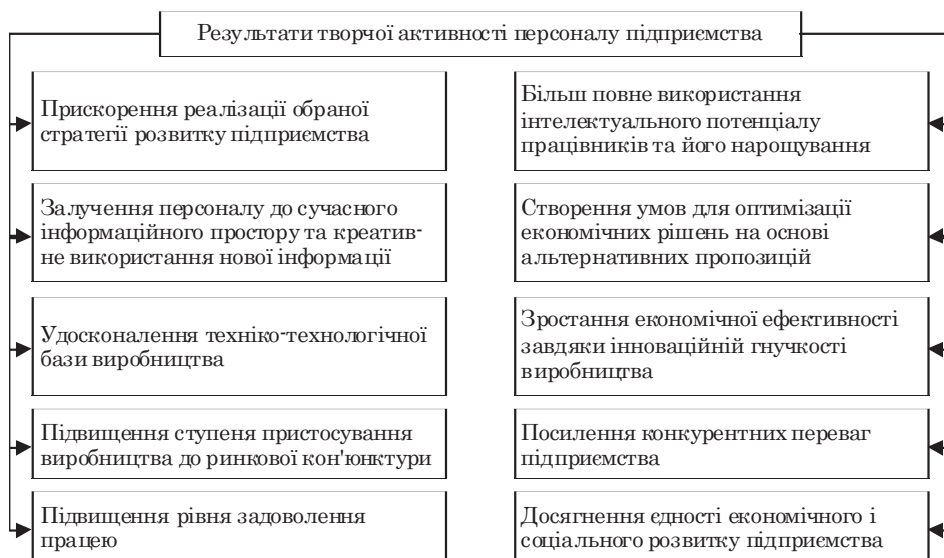
За таких обставин ризику бажано зводити до мінімуму, а для цього потрібна відповідна попередня підготовка виробництва й персоналу до реалізації нових ідей і рішень. Доцільно не відразу переходити до нових форм і методів роботи, а вивірити їх в умовах експериментального виробництва. Тільки у разі сприятливих наслідків творчі підходи бажано розповсюдити на все підприємство. Організаційний механізм експериментальних підрозділів має бути чітким і однозначним. Необхідно точно визначити кваліфікаційні можливості працівників, їхні функціональні обов'язки, задіяний адресний характер завдань, терміни їх виконання, забезпечити порівняння отриманих результатів з рівнем матеріальної винагороди, здійснити її розумну диференціацію тощо.



Рис. 1. Механізм реалізації творчого потенціалу персоналу підприємства, авторська розробка

Зважаючи на викладене вище, особливості механізму реалізації творчих можливостей персоналу підприємства можна представити таким чином (рис. 1).

Про переваги творчої активності персоналу свідчать ті позитивні зрушення у діяльності підприємства, яких можна досягти завдяки новаторській ініціативі (рис. 2).



*Рис. 2. Результати активізації творчої діяльності персоналу підприємства, авторська розробка*

Провідними компаніями світу набутий чималий досвід активізації креативної діяльності персоналу. Практика реалізації творчого потенціалу працівників компаній, як правило, включає в себе такі складові:

- створення сприятливих умов для розвитку творчих здібностей персоналу завдяки різним формам навчання та розширенню меж експериментального виробництва;
- формування самостійних творчих груп, які займаються продукуванням ідей, розробкою інновацій;
- активне залучення творчих працівників до співпраці з керівництвом компаній заради обрання перспектив розвитку;
- усунення жорсткої регламентації при виконанні функціональних обов'язків персоналом компаній, запровадження довільних форм організації трудового процесу;
- поступове просування креативних працівників по службових щаблях управління;
- високий рівень матеріального заохочення працівників, які завдяки творчим пропозиціям значно покращили результати господарської діяльності;
- підвищення морального престижу, рейтингу творчих особистостей.

Про диференційований вибір компаніями заходів посилення творчої діяльності персоналу свідчать дані табл. 1.

Таблиця 1. Заходи впливу на творчу активність персоналу у провідних компаніях світу\*

Назва компанії	Заходи про активізації творчої діяльності персоналу
"Oticon"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- заміна традиційних підрозділів компаній неформальними групами за інтересами;</li> <li>- заміна посад набором функцій згідно з кваліфікацією працівників;</li> <li>- можливість вибору форм навчання працівниками;</li> <li>- довільне обрання проєктів для виконання;</li> <li>- самостійне планування працівниками часу відпустки та дозвілля.</li> </ul>
"Hewlett-Packard"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- облік індивідуальних творчих пропозицій і врахування ступеня їх затребуваності;</li> <li>- відповідна матеріальна винагорода продуцентів найбільш потрібної інформації за допомогою системи мікровиплат у межах відділу, де працюють ці особи;</li> <li>- диференціація бази даних по підрозділах компанії.</li> </ul>
"Sun Microsystems"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- створення інтерактивних товариств з обговорення наукових досягнень;</li> <li>- надання можливості швидкого поширення наукової інформації;</li> <li>- піднесення престижу працівників, які володіють новітньою інформацією, їхня вагома матеріальна винагорода;</li> <li>- визначення рівня ефективності обміну новими знаннями.</li> </ul>
"Arthur Andersen"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прилюдне визнання творчих досягнень працівників;</li> <li>- надання додаткових можливостей для кар'єрного й професійного зростання;</li> <li>- диференційовані умови доступу до сайтів з інформацією про інтелектуальні здобутки компанії.</li> </ul>
"FIAT", "Siemens"	<ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення обов'язкових нормативів випуску інноваційної продукції;</li> <li>- створення преміальних фондів для стимулювання працівників-новаторів;</li> <li>- стимулювання персоналу за нові види продукції за допомогою «відкладених премій», розмір яких коригується з огляду на величину попиту на нові товари.</li> </ul>

\* складено на основі [11].

Досвід зарубіжних компаній є досить цінним для нашої країни, адже на вітчизняних підприємствах не створено належних умов для розвитку творчої активності працівників. Реалізації творчого потенціалу заважають слабкі матеріальні стимули, відсутність соціальних гарантій престижу творчої праці, недосконала оцінка результатів професійної діяльності, консерватизм управлінської діяльності, неперотність організаційних структур тощо, тому інноваційні зрушення у вітчизняній економіці незначні. Навіть висловлюється думка, що спостерігається жорстке закріплення за українською економікою неінноваційних форм розвитку. Свідченням того є незначна частка підприємств, що займаються інноваційною діяльністю. Вона становить лише 12–14%, а це у 3–4 рази менше, ніж у розвинених країнах. Наукоємність промислового виробництва дорівнює 0,3%, що на порядок нижче світового рівня [15, 9]. В Україні спостерігається значне скорочення нематеріальних активів підприємств, особливо їх інтелектуальної частини. За 2002–2010 рр. інвестиції в нематеріальні активи України скоротилися з 9,1% у загальному обсязі капіталовкладень до 3,7% [4, 106].

Подоланню цих негативних тенденцій можуть сприяти кардинальні зрушення в організаційній та управлінській діяльності підприємств, зокрема,

зміна ставлення до творчої праці персоналу. Заради перетворення творчої діяльності на реальний атрибут інноваційного розвитку виробництва необхідно:

- створити технічні, економічні, інформаційні, соціальні умови для реалізації творчих здібностей працівників;
- сформувані відповідні організаційні структури, задіяні у творчому процесі розбудови виробництва, надати їм належної впорядкованості та гнучкості;
- надати можливість працівникові самостійно обирати вид творчої праці та виділяти для неї потрібний час;
- удосконалити мотиваційний механізм на основі відпрацювання методів оцінювання результатів творчої діяльності працівників і визначення рівня їх матеріальної винагороди;
- забезпечити належну престижність творчої праці;
- виховувати у працівників потяг до творчості за допомогою постійного підвищення їхнього освітнього і кваліфікаційного рівня;
- повсякденно демонструвати переваги творчих підходів до розвитку виробництва.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Творча активність персоналу підприємства є засобом реалізації інтелектуального потенціалу працівників та умовою нарощування людського капіталу. Відпрацювання механізму управління творчою активністю персоналу підприємства нерозривно пов'язане з вимогами інноваційної розбудови виробництва. Підвищення ступеня досконалості цього механізму можна досягти за рахунок:

- чіткого визначення цілей, принципів, умов розвитку творчої діяльності працівників;
- ретельного відбору дієвих засобів впливу на творчу активність персоналу;
- пошуку і використання адекватних форм впровадження творчих рішень у виробничий процес;
- забезпечення готовності виробництва до постійних інноваційних змін;
- належної реалізації переваг творчої особистості.

Зважаючи на це, пріоритетами подальших наукових розробок, на нашу думку, мають стати: дослідження специфіки механізму інвестування у людський капітал в умовах інноваційного розвитку, визначення рівня ефективності таких інвестицій, взаємообумовленість творчої діяльності працівників та інноваційних зрушень у виробництві, розробка нових моделей мотивації персоналу в інтересах посилення його творчої активності.

1. *Близнюк В.В.* Людський потенціал: особливості формування для модернізації // *Економіка і прогнозування*. – 2011. – №4. – С. 106–116.

2. *Боярко І.М., Самусевич Я.В.* Роль нематеріальних активів у створенні цінності компанії // *Актуальні проблеми економіки*. – 2011. – №3. – С. 86–94.

3. *Бузько І.Р., Дяченко Ю.Ю.* Формування методологічних основ розвитку персоналу // *Актуальні проблеми економіки*. – 2012. – №3. – С. 8–12.

4. *Сришова Г.В.* Нематеріальні активи промислових підприємств України // *Фінанси України*. – 2011. – №11. – С. 104–112.



5. *Жарінова А.Г.* Розвиток інтелектуальних здібностей персоналу як основа стратегічної орієнтації на посилення конкурентних переваг підприємства // Актуальні проблеми економіки.— 2012.— №6. — С. 38–46.
6. *Журавльова І.В., Кудлай А.В.* Управління людським капіталом підприємства: Монографія. — Харків: ХНЕУ, 2006. — 252 с.
7. *Мойсеєнко І.П.* Управління інтелектуальним потенціалом: Монографія. — Львів: Аверс, 2007. — 304 с.
8. *Мягих І.М.* Перспективні напрямки мотивації як засобу підвищення ефективності праці в ринкових умовах України // Актуальні проблеми економіки.— 2011.— №9. — С. 208–216.
9. *Притуляк Н.Т.* Інтелектуальний капітал суб'єктів інноваційної діяльності // Фінанси України.— 2011.— №12. — С. 30–40.
10. *Радіонова І.Ф., Усик В.І.* Інтелектуальний капітал та інтелектуальний потенціал економіки: розмежування понять і явищ // Актуальні проблеми економіки.— 2011.— №10. — С. 56–66.
11. *Ринейська Л.С.* Мотивація інноваційної діяльності персоналу транснаціональних компаній // Економіка і регіон.— 2010.— №1. — С. 152–156.
12. *Сайкевич М.І.* Дуалізм сучасної економічної системи // Актуальні проблеми економіки.— 2012.— №6. — С. 9–15.
13. *Сімченко Н.О.* Парадигми розвитку сучасної науки управління // Актуальні проблеми економіки.— 2011.— №10. — С. 67–74.
14. *Шедяков В.Є.* Розвиток соціального партнерства в контексті постіндустріальних трансформацій трудових відносин // Економіка України.— 2012.— №10. — С. 80–91.
15. *Шнитко О.С.* Інноваційно-технологічне оновлення економіки як показник цивілізаційної успішності країни (компаративне співвідношення США та України) // Фінанси України.— 2011.— №8. — С. 3–14.

Стаття надійшла до редакції 5.04.2013.