

УДК 316.464(045)

ЛІДЕРСТВО ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР ВПЛИВУ НА КРЕАТИВНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПЕРСОНАЛУ

Лозовський О.М., Зайцева Д.Є.

Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету

Стаття присвячена проблемі впливу лідерства на креативність персоналу організації. Розкрито сутність понять «креативність» та «лідерство». Досліджено взаємозв'язок стилів лідерства з креативністю та інноваційністю працівників на підприємствах України. Розглядається необхідність використання лідерами спеціальних механізмів впливу на творчий потенціал персоналу з метою підвищення ефективності, виконуваної ними роботи. Запропоновано методи поєднання стилю лідерства із механізмом стимулювання креативності персоналу.

Ключові слова: креативність, лідерство, дивергентне мислення, конвергентне мислення, трансформаційний стиль лідерства, транзакційний стиль лідерства.

Постановка проблеми. В сьогоденні ринкових умовах організаціям доводиться працювати за динамічних змін у навколишньому середовищі та жорсткої конкуренції. З метою збільшення ринкової частки та задля задоволення постійно зростаючих потреб споживачів організації повинні ставати все більш креативними та інноваційними. Особливо важливо мати у своїй команді креативних працівників, які б продукували нові ідеї, способи підвищити ефективність роботи, креативні методи вирішення проблем, з якими підприємство зіштовхується кожен день. Високий рівень креативності працівників може виступати конкурентною перевагою підприємства на ринку. Серед усіх факторів, що впливають на креативність персоналу, а саме організаційний клімат, організаційна культура, стиль менеджменту, лідерство займає провідне місце. Саме лідери зазвичай вирішують, що відбувається в організації і задають напрямки, бачення та імпульс, який веде її до успіху.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Взаємозв'язок «лідерства» та «креативності» досліджувався в широкому діапазоні контекстів. Дослідження проводилися в різних організаціях з різноманітним культурним та етнічним фоном. Особливий внесок у вивчення цього напрямку зроблений Т. Амабайл, яка у працях «Affect and creativity at work», «Assessing the work environment for creativity» та «Leader behaviors and the work environment for creativity: Perceived leader support» проаналізувала вплив механізмів лідерства на креативність персоналу; Л. Атватер та А. Кармелі у роботі «Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work» виявили, що емоційний зв'язок між лідером та його підлеглими напряму впливає на їх креативність. Джоу Дж. та Деніфер Джордж М. у роботах «Awakening employee creativity. The role of leader emotional intelligence», «When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice» звернули свою увагу на вагомість емоційного інтелекту лідера та на те, як він може спрямовувати негативні емоції працівника в креативне русло. Також варто звернути увагу і на праці: Дзвінчук Д.І., Кушнірюк В.М., Туморес Л., Гупта В., Чень К. та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи важливість та зна-

чуєність даного явища для економічного та соціального розвитку колективу проблема взаємозв'язку стилів лідерства та креативності персоналу потребує подальшої уваги та дослідження.

Метою даної статті є визначення понять «креативності» та «лідерства», дослідження впливу ефективного лідерства на креативність працівників та встановлення взаємозв'язку між механізмами впливу на творчий потенціал персоналу та стилем лідерства.

Виклад основного матеріалу. Успіх фірми на сьогоденний день багато в чому залежить від того, наскільки креативним є персонал. «Креативність» часто визначають як виробництво нових та корисних ідей, які зробили значний внесок у розвиток, ефективність чи конкурентоспроможність організації індивідуумом або групою індивідуумів [1, с. 3]. Відомо, що на креативність працівників сильно впливає робоче середовище, тобто той мікроклімат, який формується під впливом певного стилю лідерства. Лідерство – це реалізація організаційного керівництва, яке охоплює розробку бачення, планування, прийняття рішень, організацію, мотивування, розвиток, наділення повноваженнями і спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей [2, с. 14]. Для того, щоб ефективно заохочувати креативність підлеглих менеджери повинні розуміти, що їх поведінка як лідера грає ключову роль у виявленні творчості у працівників.

Існує декілька способів впливу на креативність персоналу:

– перший – визначати проблеми та ділитися організаційним «баченням» довгострокової перспективи замість короткострокової (цінність та ріст організації замість прибутку);

– другий – створити такий організаційний клімат та культуру, які б заохочували працівників використовувати свій творчий потенціал;

– третій – запровадити систему винагород за креативність, яка б включала матеріальні (надбавка, премія) та нематеріальні (вручення почесної грамоти, подяка) методи стимулювання креативності [3, с. 259].

Лідер мусить пам'ятати, що креативність не може народжуватися в ізоляції. Саме обговорення ідей, дискусії, різні точки зору призводять до появи нових, інноваційних проектів. Створюючи команди по вирішенню тих чи інших питань,

менеджер має враховувати, що схожі здібності ведуть до схожого мислення. Тому команди, які складаються з людей із різним набором навичок, умінь та рівнем професійної підготовки є більш продуктивними, адже креативність розцвітає тоді, коли різні точки зору переплітаються. Проте, коли різnorodність команди занадто висока можуть виникати суперечки та непорозуміння.

У випадках з однорідними командами у яких усі спілкуються на одній мові таких проблем не помічається. Але через схожість мислення та підходів до вирішення завдань рівень креативності та інноваційності ідей буде в рази меншим ніж у різnorodної команди. Тому лідер виступає ключовим фактором впливу на колектив і від нього залежить чи досягне успіху група у випадку, якщо її учасники занадто різні, або навпаки.

У першому варіанті лідер повинен усвідомлювати, що конфліктів не уникнути і, що різні ідеї суперечитимуть одна одній, тому перед ним стоїть завдання запровадити «правила гри», які б заохочували та упорядковували (нормували) різні точки зору, що сприятиме відкритому та чіткому спілкуванню між колегами. Коли команда складається із «рівних» учасників (одномудців), лідер для того щоб стимулювати креативність може, наприклад, призначити так званого «адвоката диявола», тобто людину, яка б ставила під сумнів існуючі парадигми мислення та змушувала групу думати та діяти інакше.

Завданням лідера є не тільки правильний підбір команди для вирішення організаційних питань, а й розуміння сутності самого креативного процесу і його складових. Успішний креативний процес складається із двох фаз: дивергентного та конвергентного мислення. У фазі дивергентного мислення, перед людиною стоїть задача придумати так багато ідей на скільки це можливо. Надалі працівників можна буде ранжувати за рівнем креативності в залежності від таких чотирьох показників: кількість створених ідей (швидкість), деталізованість кожної ідеї (ретельність), диверсифікованість представлених ідей (гнучкість) та унікальність ідеї (оригінальність) [4, с. 13]. У фазі конвергентного мислення людина повинна обрати з-поміж усіх представлених ідей найкращу. Стиль лідерства сильно впливає на дивергентне та конвергентне мислення. Те, наскільки лідер готовий експериментувати та ризикувати і буде визначати інтенсивність генерування ідей та їх унікальність.

Враховуючи те, що поведінка лідерів формує робоче середовище, а креативність працівників напрями залежить від нього, науковці виділяють серед численних стилів лідерства два основних, які справляють позитивний вплив на творчий потенціал персоналу: транзакційний та трансформаційний.

Транзакційний стиль лідерства (transactional leadership) будується на обміні інформацією, ідеями між менеджерами (лідерами) та їх підлеглими заради досягнення спільної мети. Дослідження доводять, що такий стиль є ефективним, тому що виконання завдань, які вимагає менеджер є в інтересах і самого працівника. Цей стиль лідерства призводить до того, що персонал демонструє високий рівень «відкличної» (responsive) креативності, тому що лідер перед тим, як просить працівників

підійти творчо до вирішення проблеми доступно пояснює її [5, с. 22]. Також високий рівень «відкличної» креативності підкріплюється тим, що персонал під керівництвом транзакційних лідерів може розробити чітке розуміння про поведінку і підходи до вирішення проблеми, які від них очікуються і потім будуть винагороджуватися.

Транзакційний стиль лідерства складається із трьох складових: активний виключний менеджмент (management by exception-active), пасивний виключний менеджмент (management by exception-passive) та контингентна нагорода (contingent reward). Активний виключний менеджмент означає, що лідер постійно спостерігає за виконанням завдань персоналом і вносить свої корективи протягом усього процесу роботи, щоб запобігти виникненню труднощів, в той час як пасивний означає, що менеджер спочатку чекає доки з'явиться проблема і тільки після цього втручається в робочий процес для її вирішення. Суть контингентної нагороди полягає у тому, що працівників винагороджують за вчасне виконання поставлених задач.

Найбільш вивченим є трансформаційний стиль лідерства (transformational leadership). Відомо, що лідери з таким стилем управління є харизматичними, вони мотивують підлеглих посилаючись на їх ідеї та моральні цінності, що допомагає створити надихаюче бачення майбутнього успіху. Така форма лідерства включає в себе встановлення емоційного зв'язку між лідером та персоналом. Трансформаційне лідерство об'єднує в одне ціле наступні елементи: співчуття, емпатію, побудову відносин та інновації, що у свою чергу породжує клімат довіри, підвищує віру працівників у свої сили та заохочує їх до саморозвитку [6, с. 54].

Трансформаційний стиль лідерства засновується на наступних принципах:

- індивідуальний підхід – лідер виступає наставником для підлеглих, проявляє увагу до їх потреб та почуттів;
- інтелектуальне стимулювання – лідер заохочує працівників «кидати виклик» статусу кво та підходити креативно до вирішення поставлених перед ними завдань;
- надихаюча мотивація – лідер ділиться баченням перспектив майбутнього організації, яке б було привабливим та надихаючим для персоналу;
- ідеалізований вплив – лідер виступає як модель для наслідування.

У Нідерландах в «Twente University» було проведено дослідження [8, с. 9], у якому встановлювався взаємозв'язок між трансформаційним та транзакційним стилями лідерства з креативністю персоналу та його інноваційністю за допомогою моделювання структурними рівняннями (structural equation modeling). Аналізуючи отримані дані було виявлено, що менеджери на місцевих підприємствах переважно застосовують трансформаційний стиль лідерства, час від часу поєднуючи його з транзакційним для досягнення максимально ефективних результатів.

Нами була використана методика, що застосовувалась для вивчення взаємозв'язку стилів лідерства з креативністю та інноваційністю персоналу професором К. Сандресом та Х. Янгом у «Twente University» для дослідження такої вза-

Таблиця 1

Кореляційна матриця досліджуваних змінних

Змінна	Середнє значення	Стандартне відхилення	Трансформаційне лідерство	Трансакційне лідерство	Креативність персоналу	Інноваційність персоналу
Трансформац. лідерство	3.07	0.64	1			
Трансакційне лідерство	3.32	0.41	0.32**	1		
Креатив. персоналу	2.26	0.24	0.37**	0.41**	1	
Інноваційн. персоналу	3.05	0.89	0.31**	0.32**	0.46**	1

** $P < 0.01$ – ймовірність прийняти нульову гіпотезу.

Джерело: розроблено авторами

емозалежності на підприємствах в Україні. Для цього було опитано 120 представників адміністративного апарату управління на вітчизняних фірмах. В ході дослідження була побудована модель, у якій трансформаційний та трансакційний стилі лідерства виступають незалежними змінними, а креативність персоналу та інноваційність залежними. Взаємозв'язок між цими змінними встановлювався та досліджувався у формі причинно-наслідкової моделі.

Для того, щоб вивчити валідність та надійність змінних нами були використані коефіцієнт альфа Кронбаха та конфірматорний факторний аналіз. Щодо оцінки взаємозв'язку стилів лідерства, у даному дослідженні ми застосували «багатофакторний опитувальник лідерства» (MLQ), що складається із 20 складових для трансформаційного лідерства та 12 для трансакційного. Креативність персоналу вимірювали тестом Е. Торренса, що включає в себе 60 складових. Для обробки всіх даних використали програмне забезпечення SPSS та LISREL. Отримані результати були подані у вигляді кореляційної матриці.

З даної таблиці випливає, що коефіцієнт кореляції трансформаційного лідерства з трансакційним становить 0.32, креативністю персоналу 0.37 та інноваційністю 0.31 є позитивним та значним при рівні $P < 0.01$. Коефіцієнт кореляції трансакційного лідерства з креативністю персоналу та інноваційністю дорівнює 0.41 та 0.32 відповідно та є також позитивним та істотним при рівні $P < 0.01$.

Наступним етапом дослідження стала оцінка траєкторії коефіцієнтів та показників дисперсії залежних та незалежних змінних.

Таблиця 2

Оцінка стандартизованих коефіцієнтів моделі описаних дисперсією

Траєкторія	Прямий вплив	Описана дисперсія
До креативності персоналу від:		0.29
Трансформаційного лідерства	0.32**	
Трансакційного лідерства	0.37**	
До інноваційності персоналу від:		0.23
Трансформаційного лідерства	0.29**	
Трансакційного лідерства	0.31**	

** $P < 0.01$

Джерело: розроблено авторами

Виходячи з даних таблиці 2 вплив трансформаційного лідерства на креативність персоналу ($\beta = 0.32$) та інноваційність персоналу ($\beta = 0.29$) є

позитивним та істотним при рівні $P < 0.01$. Вплив трансакційного лідерства на креативність персоналу ($\beta = 0.37$) та його інноваційність ($\beta = 0.31$) є також позитивним та істотним при рівні $P < 0.01$. Згідно із цією таблицею досліджувана модель описує 29% креативності персоналу та 23% його інноваційності.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що на українських підприємствах трансакційний стиль лідерства має більший вплив на креативність та інноваційність персоналу ніж трансформаційний. По-перше це пояснюється тим, що даний стиль лідерства в основі якого лежить зовнішня мотивація є більш розповсюдженим та широко вживаним на відмінну від трансформаційного стилю. По-друге, трансакційні лідери апелюють до особистої вигоди працівника, в той час як трансформаційні заохочують ставити на перше місце інтереси усієї організації, що для сучасного українського робітника є дещо незвичним, виходячи із економічної ситуації в країні, менталітету та застарілого підходу до розуміння роботи як засобу задоволення первинних потреб, а не самореалізації.

Українським менеджерам варто взяти до уваги досвід закордонних організацій та поєднувати у своїй діяльності трансформаційний та трансакційний стилі лідерства, адже це призведе до збільшення продуктивності роботи працівників. Поєднавши у своєму стилі управління, наприклад, ідеалізований вплив та інтелектуальне стимулювання з контингентною нагородою, лідер ставить перед персоналом чітку задачу, яка вимагає креативного вирішення, пояснює яку винагороду працівник отримає за її виконання, при цьому сам безпосередньо бере участь у вирішенні даної проблеми, що в кінцевому рахунку веде до високих показників креативності серед підлеглих. Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшувачих інновацій, а в запровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства [9].

Вітчизняний досвід свідчить, що стилі лідерства мають неабиякий вплив на творчий потенціал працівників та генеровані ними новаторські ідеї. Але для того, щоб застосувати певний стиль лідерства потрібно обрати найбільш доцільний механізм, який би міг втілити його у життя. Серед існуючих механізмів виділяють мотиваційний, емоційний та когнітивний.

Основною складовою мотиваційного механізму є внутрішня мотивація (intrinsic motivation), яка виступає одним із найважливіших факторів, що визначає творчу діяльність. Щоб досягнути підвищення внутрішньої мотивації персоналу, ліде-

ру потрібно час від часу наголошувати на тому, що робота працівників є важливою та значимою, а також заохочувати високий рівень «самоефективності», спонукаючи до виконання роботи таким чином, щоб це перевершувало всі очікування [7, с. 19]. Самоефективність (self-efficacy) – це ступінь, до якого самі працівники вірять в свою здатність бути креативними. Відомо, що чим вищі очікування мають керівники стосовно інноваційності ідей підлеглих і чим сильнішим є обмінний зв'язок ідеями між ними (лідер-учасник), тим кращі результати вони показують. Таким чином підтримка лідера сильно впливає на самоефективність підлеглих. У свою чергу Л. Атватер та А. Кармелі провели дослідження у яких встановлювали чи існує зв'язок між обміном ідеями лідера – учасника та самоефективністю. Виявилось, що такий обмін хоч має не прямий, але вражаючий вплив на креативність працівників. Цей обмін, ймовірно, забезпечує працівників позитивними очікуваннями від самого процесу виконання роботи та заохочує брати на себе вирішення складних завдань. Основою цього механізму є те, що працівник знає, що лідер вірить у його здібності і це збільшує його мотивованість за рахунок «підвищення» своєї самооцінки.

Емоційний механізм є також вагомим важелем впливу лідера на креативність персоналу. Багато досліджень доводять, що емоції є важливим компонентом ефективного лідерства і що лідери можуть мінімізувати вплив негативних подій на емоції працівників через свою поведінку, адже саме лідери є одним з головних джерел емоційних переживань на робочому місці робітника. Позитивні емоції можуть призвести до кращої творчої роботи, що включатиме в себе оригінальність, гнучкість та швидкість виконання завдань [7, с. 20]. У цьому випадку саме лідер може допомогти працівникам отримати позитивний емоційний досвід, який у свою чергу призведе до того, що людина буде брати активнішу участь в когнітивних процесах. Негативний настрій працівників також можна спрямувати в креативне русло, це може спрацювати тільки в тому випадку, якщо лідер має високий рівень емоційного інтелекту та знайомий з типами особистостей своїх підлеглих. Лідери з високим емоційним інтелектом здатні «структурувати» емоції таким чином, щоб працівники активніше включалися до творчого процесу. В цьому випадку творчий процес складається з виявлення проблем, дослідження існуючих відносин, формулювання ідей та їх обговорення.

Креативність вимагає розширених та «повних» зусиль когнітивних процесів. Когнітивні процеси – це пізнавальні процеси людини, включаючи її відчуття, сприйняття, увагу, уяву, пам'ять, мислення та мову [10]. Лідери можуть впливати на підлеглих через сприяння когнітивних процесів, які причетні до креативності. До них відносять: надання доступу до різноманітної

інформації; заохочення членів команди ділитися інформацією, знаннями та ідеями; створення сприятливого середовища для творчості та надання привілеїв тим, хто активно бере участь у креативній роботі.

У випадку, якщо підприємець хоче спонукати персонал до креативної праці, перш за все необхідно вирішити, який механізм задіяти, щоб працівники почали генерувати нові та корисні ідеї. У випадку, коли їхня внутрішня мотивація та самоефективність уже достатньо високі то, можливо, буде більш доцільно використовувати такий стиль лідерства, який би активував когнітивний механізм. На нашу думку, даним стилем лідерства є трансформаційний, адже одним із його принципів є інтелектуальне стимулювання. Завдяки поєднанню даного стилю лідерства та когнітивного механізму можна забезпечити працівників такими когнітивними ресурсами як соціальні зв'язки з експертами у різних областях, можливість швидкої обробки інформації, обговорення різних точок зору стосовно поставлених завдань тощо, що в результаті призведе до того, що працівники будуть брати активнішу участь у креативному процесі.

Проте, слід пам'ятати, що не всі ідеї є вдалими та корисними, деякі з них не несуть в собі ніякого потенціалу. На кожну ідею з потенційно реальною вигодою припадає десяток таких, за якими не варто гнатися. Цікавим є такий момент: як і ким такий відбір може бути зроблений? Дехто вважає, що люди, які є найближчими до ідеї є найбільш компетентними для прийняти рішення, але тільки в тому разі, якщо їх особиста «прихильність» до успіху ідеї та професійні наслідки не будуть мати нічого спільного. Існують і думки, що «фільтрація» ідей має здійснюватися поза організацією. Тобто найкращий спосіб перевірити життєздатність ідеї – це випустити її на ринок і дозволити людям її оцінити.

Висновки. Ефективне лідерство є найважливішим аспектом творчості в організації. Ні одна організація не може трансформуватися або оновитися сама по собі, саме лідери запускають цей процес та підтримують його. Варто зазначити, що організації, які не використовують наявний в їх працівниках творчий потенціал, назавжди застрягли у «вчорашньому» дні. Справжні лідери повинні розуміти, що креативність є серцем організації. Нові ідеї та погляди здатні привести до проєктів, які можуть бути набагато успішнішими за ті, що вже виконуються або були заплановані раніше в організаціях. Тож метою кожного лідера є безперервний пошук ідей і програм, які здатні вивести підприємство на новий рівень розвитку. Такий пошук і називається прогресом. Потрібно залишити своє застаріле уявлення про функціонування організації в минулому і створювати організації, у яких продуктивність працівника буде виходити від його бажання працювати, а не від примусу.

Список літератури:

1. Gupta V. Impact of Leader Behaviors of Employee Creativity: Exploring the Role of Work Motivation, Positive Psychological Capital, and Justice Perceptions: дис. докт. ек. наук / Gupta Vishal, 2011. – 38 с.
2. Дзвінчук Д. І. Лідерство в управлінській діяльності / Д. І. Дзвінчук, В. М. Кушнірюк. – 2012. – № 51. – С. 14–18.

3. Chen K. The Perceived Leader Support Behavior for Subordinate's Creativity: The Moderating Effect of Trust / K. Chen, J. Yien, C. Huang // Journal of Social Sciences. – 2011. – № 7. – С. 257–264.
4. Tummers L. The influence of leadership on creativity: A systematic review of experimental studies / L. Tummers, P. Kruyen. – 2014. – С. 5–13.
5. Sirkwoo J. Leading employee creativity: the relationship between leadership styles and employee / Jin Sirkwoo. – 2015. – С. 17–28.
6. Linjuan R. M. Measuring the Impact of Leadership Style and Employee Empowerment on Perceived Organizational Reputation: дис. докт. / Linjuan Rita Men – Miami, 2010. – 59 с.
7. Christina E. Shalley. The oxford handbook of creativity, innovation and entrepreneurship / Christina E. Shalley, Michael A. Hitt, Jing Zhou – New York: Oxford University Press, 2015. – 523 с.
8. Sanders K. Leadership & Employee Behaviour in Organizations: the mediating effect of regulatory focus on the relation between leadership style and employees creativity and in-role performance / K. Sanders, H. Yang // Twente University. – 2011. – № 5. – С. 1–24.
9. Лозовський О. М. Особливості управління підприємством в сучасних ринкових умовах господарювання [Текст] / О. М. Лозовський, О. О. Кузьмінська // Молодий вчений. – 2014. – № 4.
10. Когнітивні процеси [Електронний ресурс]. – 2015. – Режим доступу до ресурсу: <http://subject.com.ua/culture/dict/655.html>

Лозовский О.Н., Зайцева Д.Е.

Винницкий торгово-экономический институт
Киевского национального торгово-экономического университета

ЛИДЕРСТВО КАК КЛЮЧЕВОЙ ФАКТОР ВЛИЯНИЯ НА КРЕАТИВНЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПЕРСОНАЛА

Аннотация

Статья посвящена проблеме влияния лидерства на креативность персонала организации. Раскрыта сущность понятий «креативность» и «лидерство». Исследована взаимосвязь стилей лидерства с креативностью и инновационностью работников на предприятиях Украины. Рассматривается необходимость использования лидерами специальных механизмов влияния на творческий потенциал персонала с целью повышения эффективности, выполняемой ими работы. Предложены методы сочетания стиля лидерства с механизмом стимулирования креативности персонала.

Ключевые слова: креативность, лидерство, дивергентное мышление, конвергентное мышление, трансформационный стиль лидерства, транзакционный стиль лидерства.

Lozovskiy O.M., Zaitseva D.E.

Vinnitsia Institute of Trade and Economics
Kyiv National University of Trade and Economics

LEADERSHIP AS A KEY FACTOR OF INFLUENCE ON THE EMPLOYEES' CREATIVE POTENTIAL

Summary

This article is dedicated to the problem of impact of leadership on employee creativity. Reveled the essence of the concept of «creativity» and «leadership». Investigated the correlation between certain type of leadership style and employees' creativity and innovation on Ukrainian firms. Considered the importance of using special mechanisms to influence the employees' creativity for improving the efficiency of their work. Suggested some combinations of leadership style and mechanisms of stimulating employee's creativity in order to increase their output.

Keywords: creativity, leadership, divergent thinking, convergent thinking, transformational leadership style, transactional leadership style.