

8.5 Креативність керівника як складова розвитку працівників

Сьогодні у виробничо-господарській діяльності підприємств особлива роль відводиться діяльності керівників (менеджерів), яка розглядається як взаємодія їх креативності та досягнутих особистих виробничих, технічних, наукових та соціальних результатів.

Креативність - це творчі здібності або кмітливість, це здатність людини приймати нестандартні рішення і нові ідеї [256-259].

Це новий нестандартний підхід організаційної поведінки персоналу в процесі виконання робочих функцій, тобто, співробітники, які хочуть бути успішними, повинні навчитися руйнувати традиції, генерувати і розвивати нові ідеї, виконувати щоденну роботу в новому ракурсі. Вони повинні бути незалежними, здатними приймати на себе ризики, мати інтуїцію, структурувати та інтерпретувати інформацію нестандартними способами, поєднувати сучасні мотиви і стимули, підвищувати власну самооцінку і розвивати потребу працювати на підвищення результативності підприємства.

Зараз креативність як творча, новаторська діяльність є об'єктивною необхідністю розвитку кожного фахівця для розвитку творчих здібностей якого необхідні [260].:

- наявність інформації та вільний доступ до неї;
- взаємодія з довкіллям;
- створення умов задоволення потреб у творчості та спілкуванні;
- можливість вільного спілкування.

Саме спілкування постає як практичний метод діяльності людини, що здійснює творчий розвиток, який на практиці гальмується, наприклад, бюрократичними інстанціями, коли працівник не може звернутися безпосередньо до керівника підприємства для вирішення питання, що виникло.

Сучасні працівники, особливо молодь, прагнуть до участі в управлінських справах, вони відчують потребу в самовираженні, успіху, рості кар'єри, тому

керівнику необхідно, крім матеріального стимулювання працівників, враховувати їх потреби більш високого порядку.

Поведінка керівника повинна полягати в тому, щоб заохотити всіх, хто сприяє росту продуктивності праці, тому, чим вищий рівень технології, тим вищим повинен бути рівень індивідуалізації і гуманізації, необхідний для реалізації всіх можливостей працівників.

На підприємстві кожен фахівець має вміти логічно мислити та користуватися комунікаційними та інформаційними можливостями. Однак, насправді, свобода творчості обмежується змістом технічної та економічної діяльності, коли запропонована інновація не впроваджується, а потенційні творчі здібності фахівця залишаються нереалізованими.

Принциповою відмінністю праці управлінського персоналу в сучасних умовах є також наявність розумової праці, високої інтенсивності праці, інформаційної насиченості, що вимагає значних витрат часу на пошук, аналіз, систематизацію та узагальнення інформації. Це потребує від керівника постійного самовдосконалення, систематичного підвищення кваліфікаційного рівня, формування відповідальності, рішучості, ініціативи, творчої активності за умови жорсткої регламентації робочого часу.

Особливість праці керівників підприємства полягає також у тому, що вони керують виробництвом, здійснюють його конструкторське, технологічне, економічне, фінансове забезпечення; здійснюють підготовку кадрів, управління нормуванням та організацією праці. Управлінська праця є різновидом розумової праці, вона поєднує елементи менеджменту з елементами спеціальності та професії. Управлінська діяльність менеджерів передбачає також налагодження зв'язків між підрозділами, управління людською поведінкою та прийняття відповідальності за виконання роботи. Специфічним результатом управлінської праці керівника (менеджера) є управлінський вплив на колектив, його трудову діяльність, що проявляється у прийнятті управлінських рішень.

Рішення, прийняті керівниками, залежать не лише від їх знань, кваліфікації, а й від їх особистих якостей, практичного досвіду, інтуїції.

Традиційно вважалося, що право прийняття рішень належить вищому керівництву, сприяє ефективності рішень та кращому використанню часу менеджерів. Але на великих підприємствах обмеженість кола людей, що приймають рішення, призводить до їх перевантаження, а отже, до втрати ефективності та тривалості прийняття рішень. Тому практичним аспектом цього питання є децентралізація ухвалення рішень у відповідних підрозділах, що дає працівникам свободу вибору у певних межах, а керівництво може зайнятися, наприклад, важливими питаннями стратегічного менеджменту. Саме децентралізація підвищує активність працюючих, допомагає вирішити питання їхньої участі, що виникають при прийнятті рішень на великих підприємствах, через труднощі спілкування.

Перевагою децентралізації є звільнення часу керівників та навчання підлеглих відповідальності за прийняті ними рішення та їх якість, хоча, з іншого боку, можлива потенційна втрата контролю та відсутність загального керівництва. Коли керівнику необхідно приймати швидкі рішення, особливо в умовах маркетинг-конкуренції, рішення приймаються на локальному рівні, а основним фактором впливу є ступінь довіри керівництва підлеглим, що є передумовою децентралізації. При цьому зміст управлінської праці спеціалістів визначається сутністю їх функцій управління щодо координації, контролю, підготовки, організації та управління виробництвом.

Виходячи з цього основними напрямками та результатами покращення креативності працівників підприємства повинні бути:

- підвищення корпоративної культури працівників та їх розвитку;
- розширення працівниками діапазону діяльності;
- підвищення успішності працівників та підприємства;
- посилення командних рис серед працівників;
- підвищення продуктивності праці персоналу;
- інноваційні заходи мотивації та праці;
- поява нових ідей та їх підтримка керівником у реалізації;
- подальший розвиток персоналу;

- зменшення стресостійкості працівників;
- задоволення працівників від діяльності у команді;
- професійне навчання та підвищення кваліфікації працівників;
- підвищення корпоративного іміджу підприємства.

У сучасних умовах господарювання аспект креативності між керівником і працівниками підприємства пов'язаний також із їх комунікацією, тобто відкритим зв'язком між ними, коли чинниками впливу на колектив є: взаєморозуміння між людьми, користь від діяльності в колективі.

Це означає, що працівники почуваються комфортно, відчують задоволення від діяльності в колективі, мають чітко сформульоване завдання, спільні погляди та поважають одне одного.

Сьогодні більшість керівників мають схильність до управління людьми, вміють ставити завдання, віддавати команди та розпорядження, контролювати їх виконання, а також мають здатність до постачання, що є позитивним в умовах воєнного стану та відсутності ресурсів на підприємствах. Негативна сторона більшості керівників – це невміння займатися вихованням підлеглих, неврахування психологічного фактору людини, відмова від участі у громадській діяльності, а також недостатнє вміння займатися підбором кадрів.

Оцінка результатів праці та ділових якостей керівників підрозділів підприємства показує їх високий організаційний та функціональний рівень, а також те, що вони недостатньо приділяють увагу інноваційній діяльності у підрозділах, а у роботі з підлеглими слабо використовують соціально-психологічний фактор [260].

Врахування керівником в процесі прийняття управлінських рішень психологічного фактору, заснованого на його особистих здібностях, приводить до суттєвих якісних змін діяльності працівників, аналізу особистої активності, власних дій, рівня самоконтролю, подальшого саморозвитку та вибору більш ефективних способів формування їх ділової репутації [261].

Відмінною рисою праці управлінського персоналу є різноманіття видів діяльності, що спричиняє значні труднощі нормування та оцінки результатів індивідуальної діяльності.

У загальному вигляді ефективність управління визначають співвідношенням отриманого прибутку підприємства та витрат на управління [262]:

$$E = \frac{P}{B} \quad , \quad (1)$$

де E - ефективність системи управління; P - кінцевий результат (прибуток); B - витрати на управління, або

$$E = \frac{P}{K} \quad , \quad (2)$$

де K - кількість кадрів управління.

Така оцінка може бути дуже узагальненою і нереальною, оскільки результати управління не завжди мають прибуток і можуть бути не тільки економічними, а й організаційними та соціальними, а витрати на управління не завжди можна чітко визначити.

Як показує практика, нормування праці управлінського персоналу розрахунковим методом на основі укрупнених нормативів трудомісткості нормованих функцій управління є на підприємствах найбільш застосовуваним.

Сьогодні проблеми нормування праці висувуються на першій план, що є важливим елементом управління персоналом підприємства, і, передусім, пов'язані з оптимізацією чисельності персоналу, його професійного складу та підвищенням вимог до персоналу за умов ринку. Пряме нормування праці управлінського персоналу виходячи з нормативів часу є прогресивним методом нормування [263].

Розрахунок норм часу на одиницю роботи (T) здійснюється за формулою:

$$T = \sum_1^n T_{\text{оп}} \cdot K_{\text{додат}} \quad , \quad (3)$$

де T_{on} – оперативний час виконання кожної одиниці роботи; n - число операцій, що входять до типового складу виробничого процесу; $K_{\text{додат}}$ - коефіцієнт, який враховує час на виконання додаткових робіт.

Трудомісткість окремих видів робіт (T) визначається за формулою:

$$T = T_i \cdot N_i, \quad (4)$$

де T_i - норма часу на одиницю роботи i -го виду, встановлена за нормативами; N_i - кількість виконаних чи запланованих робіт i -го виду, шт.

Зрозуміло, що за цими формулами обсяг виконуваних керівником робіт важко виміряти та оцінити. Тому необхідно шукати оптимальні та ефективні шляхи отримання оцінки управлінської праці, а це часто пов'язано з моделюванням, прогнозуванням, багатофакторним аналізом, що потребує витрат робочого часу та розробки системи нормативів часу, трудомісткості, кваліфікації тощо. Так, нормативи часу і трудомісткості виражаються в нормо-днях, а з урахуванням коефіцієнтів складності праці – у наведених нормо-годинах (нормо-днях) або в коефіцієнто-годинах (коефіцієнто-днях), рівних середній кількості простої праці спеціаліста нижчої кваліфікації.

Таким чином, творча діяльність керівника випадає із системи нормування праці, оскільки творчість, найчастіше, вимагає індивідуального підходу та програми діяльності, а показники праці носять імовірнісний характер, і основні з яких визначаються за формулами [259]:

$$P_{\text{оч}} = \frac{(P_{\text{min}} + 2P_{\text{н.м.}} + P_{\text{max}})}{4}; \quad (5)$$

$$\sigma^2 = \frac{(P_{\text{max}} - P_{\text{min}})^2}{4}, \quad (6)$$

де $P_{\text{оч}}$ – тривалість виконання окремого виду робіт як математичне очікування розподілу; P_{min} ; $P_{\text{н.м.}}$; P_{max} - відповідно, мінімально можлива; найімовірніша; максимально можлива тривалість роботи; σ^2 - дисперсія як середньоквадратичне відхилення від середнього значення тривалості робіт.

Середня тривалість виконання окремого виду робіт ($\bar{P}_{\text{оч}}^i$) визначається експертним методом та розраховується за формулою:

$$\bar{P}_{оч}^i = \sum_{j=1}^m P_{ij} \cdot \Pi_{оч}^{ij} , \quad (7)$$

де $P_{ij} = \sigma_{0i}^2 / \sigma_{ij}^2$ - пайова частина коефіцієнта j -го експерта в оцінці тривалості виконання i -го виду робіт; σ_{0i}^2 - постійна величина, яка визначається за умовою:

$$\sum_{j=1}^m P_{ij} = 1 , \quad \text{тобто} \quad \sigma_{0i}^2 = \frac{i}{\sum_{j=1}^m \frac{1}{\sigma_{ij}^2}} \quad (8)$$

Оцінка творчості керівника є важливим елементом комплексної оцінки його праці, від чого залежать досягнення всього колективу. Особистий внесок керівника в колективний результат діяльності підприємства (підрозділу) визначається його індивідуальним виробленням у коефіцієнто-днях (коефіцієнто-годинах), коли фактично відпрацьований ним час множиться на коефіцієнт складності робіт і підсумовується середній виробіток на одного спеціаліста підрозділу за високий рівень кінцевих результатів.

В даний складний час правильно мотивований персонал повинен працювати як одна команда, керівник якої стає її лідером. В умовах конкурентної політичної та економічної боротьби формується демократичний лідер з високими професійними, інтелектуальними та моральними якостями, будучи екстравертом та інтровертом, а також інтуїтивним логіком та раціоналістом.

Загалом індивідуальну оцінку діяльності керівника для визначення особистого внеску в колективний результат підприємства можна визначити за формулою

$$O_i = B \cdot K_c \cdot K_{\text{я}} + B_{\text{т}} , \quad (9)$$

де O_i - вироблення керівника в коефіцієнто-днях (коефіцієнто-годинах); B - вироблення в нормо-годинах; K_c - коефіцієнт складності виконаних робіт; $K_{\text{я}}$ - коефіцієнт якості виконання робіт; $B_{\text{т}}$ - оцінка творчості та ефективності результатів у коефіцієнто-днях (коефіцієнто-годинах).

Деякі питання, частково порушені у статті, є спірними та важко реалізованими на практиці у зв'язку з кризою багатьох промислових підприємств

в умовах війни та відсутністю якісного інформаційного забезпечення, тому вимагають уточнення та практичної реалізації.

Реалізувати управлінську діяльність керівника підприємства можливо лише на основі об'єктивної оцінки його праці, яка має бути безпосереднім поштовхом і складовою до розвитку творчого потенціалу працівників з використанням ефективних методів реалізації цілей підприємства.