

DOI 10.22394/1818-4049-2021-95-2-103-113  
УДК 331.108

**А. М. Салогуб**

## **Системный подход к управлению креативным персоналом: эффективный путь к инновациям**

*Предметом исследования выступили основные тренды в области управления креативным персоналом и ценности инновационной культуры. Особое значение креативный персонал и инновационная культура приобретают в связи с потребностью организации в увеличении конкурентных преимуществ посредством развития своего инновационного потенциала. Целью работы выступил анализ трендов кадрового менеджмента и исследование современных подходов к управлению креативным персоналом, обеспечивающим организации рост, развитие и инновации. Результаты работы: исследованы и конкретизированы понятия креативность, инновационность, конкурентное преимущество, организация инновационного типа; обобщены ключевые тенденции в HR-сфере (в управлении человеческим ресурсом), осмыслены роли кадровых менеджеров; исследован профиль и выстроена логика мотивов поведения молодых креативных сотрудников. Приведены характеристики инновационной культуры, основанные на воспроизводстве ценностей стартап-культуры. Сделан вывод о том, что умение творчески мыслить – универсальный человеческий талант. Исследованы мотивы поведения креативных сотрудников, изучены характеристики инновационной культуры, позволяющие организации создать творческую среду.*

**Ключевые слова:** креативность, инновационность, конкурентное преимущество, инновационная культура, креативный персонал, стартап, кадровый менеджер.

**Введение.** Актуальность исследования обусловлена значимостью эффективного управления креативным персоналом и формированием инновационной культуры в современной организации в условиях экономики знаний. Именно креативность и инновационность становятся движущей силой развития организации, обеспечивающей ей конкурентные преимущества на рынке. Анализ основных тенденций в области HR-сферы и воспроизводству характеристик инновационной культуры посвящена настоящая публикация.

**Результаты.** Сегодня современная организация рассматривается в социокультурной целостности, воплощающей все многообразие ее измерений.

Кьелл Нордстрем, шведский эконо-

мист, высказался однажды, что все государства, организации и люди делятся на два типа: эффективные (быстрые, живые) и неэффективные (медленные, мертвые). Ультрасовременность требует создания ультрасовременных компаний [Нордстрем, 2005]. Просматриваемый профиль современной системы – креативность, инновационность и конкурентоспособность.

Исследуем и конкретизируем базовые понятия: креативность, инновация, конкурентное преимущество, HR-менеджер в их системном соответствии друг к другу.

Креативность мы рассматриваем, с одной стороны, как одну из основных задач психики, с другой – способность центральной нервной системы соз-

---

**Анжела Михайловна Салогуб** – д-р социол. наук, профессор кафедры креативно-инновационного управления и права, Пятигорский государственный университет (357532, Россия, Ставропольский край, г. Пятигорск, пр. Калинина, д. 9). E-mail: salogubam@yandex.ru

давать (creation – создавать, творить) субъективную модель мира с помощью сенсорных, когнитивных и аффективных систем в целях максимально гибкой адаптации индивида к окружающей среде.

Японский исследователь мозга Рюта Кавашима утверждает, что мозг выполняет ряд важнейших задач, а именно обрабатывает внешние ощущения: зрение, слух, обоняние, вкус, осязание. В обязанности мозга входит контролировать движения, а также размышлять и придумывать. Это и есть семь основных его функций [Кавашима, 2018]. Главный тезис в том, что воображение, фантазия, креативность – способности мозга человека по праву рождения. Благодаря всем этим функциям и взаимодействию мозга с телом человек способен на все. Подчеркиваем, что креативность – это нормальная функция мозга человека, речь не идет о привилегии неординарных людей. Однако объективировать креативность в новаторские проекты, в инновации, т. е. способность создавать новую ценность для общества – прерогатива людей экстраординарных (например, Стив Джобс, основатель Apple).

Инновация (нововведение) – результат материализации нового знания в виде новых или усовершенствованных продуктов, услуг, отношений, способов деятельности, технологий, технических устройств и т. д. и их распространения и использования в производстве и потреблении [Горбунов, 1999].

В данном контексте под инновацией мы будем подразумевать нововведение, обладающее коммерческой ценностью, т. е. обеспечивающее компании преимущество в конкурентной борьбе и сверхприбыль.

Конкурентное преимущество основывается на обладании уникальными и с трудом воспроизводимыми навыками и возможностями. Инновационный потенциал является мощным источником конкурентного преимущества именно потому, что его трудно создавать и поддерживать [Пизано, 2020].

HR (термин заимствован из английского языка, Human Resources – человеческие ресурсы) – персонал современной

компании. В последние годы в эффективных организациях мира аббревиатура HR (эйчар) стала синонимом профессиональной специализации кадровых менеджеров, обладающих высокой профессиональной и личностной компетентностью в реализации как традиционных подходов в управлении персоналом, так и инновационных технологий кадрового менеджмента.

Нужно осознавать, что огромная пропасть разделяет озарение, научный поиск от вывода продукта или услуги на рынок. Венчурные инвесторы именуют эту пропасть «Долина смерти». Чтобы новшество приобрело материальное состояние, нужно ориентироваться в корпоративной политике, уметь расставить приоритеты и действия, усмирять амбиции ради дела, грамотно распределять бюджет и время, искать союзников, вести сложные переговоры, проживать историю больших жертв и усилий, демонстрировать управленческую волю и характер.

Современные организации имеют свой взгляд на научно-исследовательскую и инновационную деятельность, ориентированную на создание новой ценности для потребителя. Лидеры наукоемкого бизнеса выбирают инновации как долгосрочную стратегию развития и повышения конкурентоспособности на рынке, подспудно выступают источником радикальных инноваций для других отраслей (IT-компании), другие организации выступают в роли модификаторов или пользователей новейших технологий.

В любом случае внедрение инноваций предполагает совершенствование системы управления организацией, предъявляет жесткие требования к качеству и конкурентоспособности управленческих решений. Речь идет об инновационности самого менеджмента, о новом качестве управления креативными сотрудниками, о создании инновационной среды, в которой возможностей для создания инноваций больше чем ресурсов для их реализации, т. е. в целом – об организации инновационного типа.

Организация инновационного типа – это организация, в которой философия

новаторства и творчество стали базой деятельности, а непрерывные нововведения и самосовершенствование – нормой деятельности [Горбунов, 1999].

Представители классической социологии утверждали, что для эффективной организации коллективных действий необходимы два условия: наличие иерархии, вертикальное ранжирование статусов; наличие управления, выбор эффективного с точки зрения целесообразности механизма управления, обеспечивающего нужный порядок действий участников [Волков, 2015].

В современных организациях, в которых уровень самоуправления и самостоятельности значительно превосходит традиционные представления, потребность в сильном лидерстве и в качестве руководства только возрастает.

Сегодня определенная область знаний управляется профессиональным меньшинством, способным к этому. Это сотрудники, обладающие превосходством, основанным на уникальных индивидуальных компетенциях, когнитивных способностях. Эти агенты инноваций способны брать на себя непропорционально более сложные задачи. Иерархия сохраняется в любом случае. Однако финансовое неравенство, основанное на превосходстве таланта или обладании уникальными для конкретного проекта компетенциями, – социально допустимая норма справедливости и гуманизма.

Основная задача организации инновационного типа – это растить собственных гениев. Как высказался руководитель одной американской компании: «Задача каждого из нас (топ-менеджеров) – как можно больше облегчать строительство тем, кто строит, а инноваторство – тем, кто внедряет инновации» [Комсток, 2019].

Современные компании как социально-экономические и социокультурные элементы глобальной системы создаются и развиваются в определенных макроусловиях:

демографические сдвиги, численность работоспособного населения сокращается на 1% ежегодно, острее ощущаются различия между поколениями;

изменения в глобальной экономике, рост покупательской способности в крупнейших странах с развивающейся экономикой;

ускорение развития городов, рост доли городского населения, высокая социальная мобильность;

изменение климата и дефицит ресурсов, обусловленность выбора бизнес-модели и методов работы компании увеличением ее экологического потенциала, завышенные обязательства в сфере социальной ответственности организации, ориентация на высокие экологические стандарты в производстве и потреблении;

прорыв в области технологий, глобальная цифровизация и автоматизация бизнес-процессов, симбиоз искусственного интеллекта и человека, влияние социальных сетей (нефинансовых бизнесов) на показатели организации, создание специализированной экосистемы.

Глобальные тренды формируют повестку HR-стратегии организации, нацеленную на инновации как на бизнес.

*Во-первых, увеличивается потребность организации в HR-аналитике и в построении эффективных прогнозов результативности принимаемых кадровых решений.* В мире только 5% компаний обладают полным видением кадровой ситуации и владеют аналитикой по человеческому ресурсу в полном объеме. В таблице 1 представлен перечень задач HR-аналитики, обладающих прогнозным потенциалом.

*Во-вторых, необходимость в разработке эффективной стратегии управления поколением Y (люди, рожденные в 1981–1995 гг., в будущем поколение Z – люди, рожденные после 1995 г.).* В современных компаниях основным драйвером креативности и инновационных решений выступает молодое поколение.

Ощущения нереальности мы испытываем сегодня практически каждый день, плюс глобальная турбулентность и волатильность, которые стали экстремальными. Как никогда необходима деятельность, требующая воображения и творчества. Задачи по производству провокационных брендов берут на себя молодые несистемные люди, способные

Таблица 1

**Прогнозные решения в области HR-аналитики**

<b>Рекрутмент</b>	<b>Текучесть персонала</b>	<b>Эффективность</b>	<b>Вовлеченность</b>	<b>Планирование человеческих ресурсов</b>
Прогнозирование качества рекрутмента	Прогнозирование риска увольнений	Прогнозирование результативности	Прогнозирование влияния изменений на уровень вовлеченности	Прогнозирование потребностей сотрудников
Прогнозирование успешности источника подбора	Прогнозирование выхода на пенсию	Прогнозирование уровня абсентеизма	Прогнозирование влияния на результативность бизнеса	Прогнозирование потребностей в персонале по функциям

*Источник: разработано и составлено автором.*

провоцировать, создавать продукт, вызывающий впечатления потребителей, разрушать устои и шаблоны. В свое время американский профессор Йозеф Шумпетер ввел термин «созидательное разрушение» или «буря Шумпетера», что обозначает деконструкцию экономики изнутри ради развития [Мильнер, 2010]. В отличие от К. Маркса, наиболее опасными для капитализма людьми он считал не пролетариат, а молодых креативных предпринимателей, социальных новаторов, для которых риск – общественная норма, а конфликт – импульс для креативности и инноваций. Для них любой корпоративный запрет – лишь спусковой крючок.

Однако представители поколения Y слишком самостоятельные, игнорируют корпоративные правила и инструкции, идут вразрез с принятой политикой администрирования (табл. 2).

Руководитель должен уметь управлять потоком напряжения и перенаправлять эту бунтарскую энергию в русло стратегии компании.

Инновации не случаются «случайно», они являются результатом систематического и организованного процесса управления изменениями. Однако для этого требуется, чтобы компания не ограничивалась только классическими методами управления.

Для организаций крайне важно перенести творческий потенциал с уровня личности на уровень организации и таким образом создать в своей структуре такие институциональные, социальные,

культурные условия, которые стимулируют творческие мышление и поведение.

В традиционных функциях управления персоналом (планирование, набор, отбор, подбор) используется целый ряд инновационных технологий: хедхантинг; HR-branding; использование онлайн-рекрутмента; лизинг персонала, аутсорсинг и аутстаффинг, использование нестандартных методик проведения собеседований при приеме на работу (собеседование через Skype); профайлинг; дифференцированные и персонализированные системы вознаграждений; стратегии потока; использование компетентностного подхода при оценке деятельности сотрудников; комплексные планы профессионального и личностного развития; технологии бесшовного и омниканального обучения и др.

Например, одним из критериев отбора в компаниях есть такой параметр: «Насколько кандидат странный» или как обучать пары или небольшие группы конгениальных, способных к креативности специалистов мыслить как единый мозг, т. е. все вместе. Для критического роста креативных сотрудников, рекрутируемых из поколения Y, необходимо менять концепцию управления персоналом, переходить от традиционных подходов кадровой работы к инновационным технологиям кадрового менеджмента, от стратегии равенства к стратегии дифференциации. Современная HR-стратегия должна ориентироваться на ценности нового поколения (рис. 1).

*В-третьих, трансформация роли и*



статуса HR-менеджера в организации. Инновационные компании уделяют особое внимание творчеству и инновациям: поддержка сотрудников, стремящихся реализовать новые идеи, терпимость к их ошибкам, внушение доверия и поощрение самостоятельности.

Такие компании не возникают одно-моментно. Они – продукт работы лиде-

ров, причем креативных, созидательных, людей, сильных духом и характером. Наличие диплома HR-менеджера и множество регалий не способны компенсировать отсутствие квалификации и нужных свойств характера. Когда HR-менеджер собирается совершить революцию в своем деле, ему нужна команда, способная прикрыть ему спину. Чтобы

Таблица 2

### Профиль молодых сотрудников поколения Y

Сильные стороны	Области для развития
<b>Ориентированность на карьеру</b> (хотят видеть перспективу)	<b>Завышенные амбиции</b> (нетерпеливы – хотят все сразу)
<b>Интерес к обучению и коучингу</b> (любят учиться)	<b>«Вы отвечаете за мое развитие»</b> (самоуверенны, их сложно удивить)
<b>Участие в командной работе</b> (стремятся быть членами команды суперзвезд)	<b>Нежелание нести ответственность</b> (не хотят взрослеть)
<b>Хорошая самопрезентация</b> (верят в Интернет, digital-кочевники)	<b>Неумение слушать</b> (легко переключаются на новое)
<b>Желание управлять</b> (требуют право голоса и ощущения влияния)	<b>Проблемы с самоорганизацией</b> (ожидают гибкости)
<b>Любознательность</b> (что граничит с наивностью, непредвзятостью)	<b>Отсутствие структурного подхода</b> (ценят разнообразие, хотят иметь выбор)

Источник: разработано и составлено автором.



Рис. 1. Приоритеты кадрового менеджмента современной организации

растить собственных гениев, нужно самому быть «странным». Стоит заметить, что инновационные компании нуждаются в креативном лидерстве не только на уровне HR-менеджмента, этого недостаточно. Ни один кадровый менеджер, будь он конгениальным, не в состоянии обеспечить критическую массу креативных сотрудников во всех подразделениях. Одна цифровая команда не способна интенсифицировать в организации непрерывный поток инноваций. Для этого нужна внутренняя экосистема, партнерство венчурных бизнесов (стартапов организации) и обеспечивающих подразделений, воодушевленных общим смыслом и стратегией развития. HR-менеджеру нужно создать условия для конверсии индивидуального статусного лидерства в групповое лидерство [Беляцкий, 2004].

В связи с новыми полномочиями и задачами, ростом влияния на бизнес, роли HR-менеджера эволюционируют. Мы выделяем ключевые (рис. 2):

бизнес-партнер, разрабатывающий совместно с топ-менеджментом кадровую политику организации и механизмы ее реализации, внедряющий цифровые технологии для оптимизации кадровых процессов, обеспечивающий поиск эффективных методов влияния на кадровые процессы и организационные отношения;

администратор, организующий работу кадрового подразделения и координацию деятельности с другими под-

разделениями, отвечающий за кадровое делопроизводство и соблюдение трудового законодательства как национального, так и международного;

эксперт-консультант, способный довести кадровую стратегию до всех управленцев и ее разъяснение, формирующий прогноз эффективности кадровых решений;

HR-лидер, возлагающий на себя ответственность за воспитание собственных гениев, за продвижение инновационной культуры и бренда работодателя, способный прогнозировать эффективность человеческих ресурсов, устанавливающий соответствие стратегии бизнеса и ценности для общества, выступающий в роли агента изменений. HR-менеджер – это не просто новый ультрамодный статус в иерархии организации. HR-лидер умеет инициировать преобразования, способен разглядеть необходимость в изменениях, бросить вызов установившемуся порядку вещей и отстаивать новый. Он умеет убедительно выступать в защиту преобразований даже перед лицом оппозиции, приводя веские доводы в пользу необходимости перемен. Он умеет находить практические способы преодоления препятствий, стоящих у него на пути. Современный HR-менеджер умеет рассказывать свою историю своим способом.

*В-четвертых, внедрение digital-технологий (автоматизация кадровых процессов).* Цифровизация постепенно



Рис. 2. Модель HR в организации инновационного типа

проникала в бизнес-процессы организаций, однако пандемия коронавирусной инфекции придала мощный импульс для ее стремительного развития. Компании обнаружили огромные преимущества в digital-технологиях.

Инновации – сугубо человеческая деятельность, ни одна ультрамодная технология не способна алгоритмизировать работу мозга. Только люди могут синтезировать неизвестные вещи, элементы знаний, фантазировать, воображать. Люди принимают решения относительно идей, команд, проектов, целевой аудитории, распределения ресурсов. Люди определяют, в пользу каких инноваций будет сделан выбор. Искусственный интеллект позволяет ускорить процессы исследований, тестирование гипотез, эксперименты с прототипами. Такие возможности технологий сумели преодолеть разногласия скептиков (противников цифровизации) и сторонников диджитализации.

Каждая организация имеет свой опыт и взгляд на процессы привлечения и удержания креативных сотрудников, на инновационную политику. Авторы статей об инновациях и бизнес-консультанты будут рекомендовать копировать (адаптировать) практику таких звезд, как Apple или Google. Проблема такого подхода в том, что любой метод работы с инновациями предполагает компромиссы. Создание конкурентного преимущества посредством внедрения передовых решений требует от организации выработать особый подход, который будет оптимален для конкретной компании и сможет поддерживать именно ее инновационную стратегию.

Любая практика в сфере инноваций имеет свои сильные и слабые стороны. Нет никаких магических формул успеха. В результате создание инновационного потенциала требует принятия ряда сложных организационных решений. С нашей точки зрения – это поиск талантов и формирование инновационной культуры, т. е. креативной среды, в которой больше возможностей для творчества и инноваций.

Это сугубо сфера деятельности HR-менеджеров. Они считают принципиально важным привлекать, развивать и

удерживать креативных сотрудников на всех уровнях и во всех подразделениях. Из первого решения органично вытекает второе – создание такой среды, где можно свободно экспериментировать с новыми идеями и внедрять дерзкие и новаторские проекты.

Есть разные мнения о том, как повысить продуктивность управления творчеством. Это касается конструирования такой логической системы, которая бы вела сотрудников к постоянному «инсайту» (производству ноу-хау идей). Мы будем говорить о косвенном пути решения проблемы, которая сводится к созданию условий или среды для творчества.

В организациях существует парадокс: многие руководители на самом деле не знают, как в их организациях ищут инновационные идеи, важно другое: должна быть среда, в которой поиск – стиль жизни сотрудников.

Это становится реальным благодаря ощущению свободы, инакомыслия, культурного, гендерного, ментального разнообразия и инклюзии. Такая среда вызывает ощущения, что в организации отсутствует менеджмент, действует «холократия» или возможность каждого сотрудника управлять работой компании [Салогуб, Галан, 2020].

Например, страх блокирует интеллектуальное состояние. Боишься – не думаешь. То, как люди мыслят, как они себя ведут, определяет культура, и еще важнее – она глубоко влияет на то, как осуществляются инновации.

Соучредители компании Google Сергей Брин и Ларри Пейдж в своем первом обращении к акционерам, сделали заявление, которое сегодня трактуется как мантра: «Google не обычная компания и не намерена такой становиться» [Пизано, 2020]. Стив Джобс в свое время основал Университет Apple для сохранения культуры, которую он создал в своей компании.

Привлекая каждый раз новое поколение креативных сотрудников, компания автоматически запускает мутацию.

Инновационная культура в полноценном виде встречается достаточно редко, ее формирование сопряжено с конкретными трудностями. Инновационная

культура совмещает в себе одну или две противоречивые практики, толерантность к риску или готовность экспериментировать.

Трудностью в современных деловых организациях инновационного типа выступают проблемы совмещения творческих и рутинных процессов. Творческий процесс рождается в некотором хаосе, беспорядке. В то же время специалисты, занятые выполнением рутинных задач, вообще лишены возможностей «творить», что является признаком организационной дискриминации. С другой стороны, не все элементы культуры инноваций будут благожелательно восприняты каждым сотрудником, эти условия работы подходят далеко не всем. Практика гиперуспешных инновационных компаний подтверждает один факт, что в компании необходимо совмещать признаки разных культур, совмещать разнообразные ценности и модели поведения.

С задачей внедрения ценностей инновационной культуры проще справиться стартапу, чем зрелой компании. Речь идет не об организационной трансформации, реструктуризации, поглощении или слиянии. В организации, выходящей в режим развития, необходимо внедрять ценности роста, это возможно посредством внедрения характеристик сильной стартап-культуры [Пизано, 2020].

Первая – воспроизведение скорости стартапа. Начинающие компании не обременены политиками, правилами и процедурами, у них нет для этого ни времени, ни ресурсов. Чтобы воспроизвести скорость стартапа лидерам и HR-менеджерам крупного бизнеса необходимо лишить сотрудников такой роскоши, как свободное время. Для выполнения проектов следует устанавливать жесткие сроки, ответственность за соблюдение которых должны нести венчурные команды. Чтобы команда не отвлекалась на бюрократические проволочки и избыточное администрирование, ей нужна самостоятельность и свобода действий. Руководитель должен осуществлять транзит власти реально.

Вторая – воспроизведение культуры ответственности стартапа. В малых инновационных командах отсутствует терпи-

мость к некомпетентности. То, что может задержать запуск продукта или ухудшить его характеристики, становится проблемой каждого. Позиция «это не моя работа, мне за нее не платят» тут просто не срывается. Если компания собирается внедрять малые инновационные бизнесы или венчурные команды внутри своей системы, то с лидерами таких команд нужно разговаривать с позиции партнеров, на равных, относиться к ним как к генеральным директорам. В конце концов, есть разные пути к общей цели.

Третья – воспроизведение систем мотивации стартапа. В большинстве организаций применяются традиционные системы компенсации в соответствии с иерархической структурой, т. е. размер оплаты труда определяется ценностью (стоимостью) занимаемой должности. Премии по результатам деятельности устанавливаются в пределах минимальных/максимальных границ. Сотрудники с приблизительно одинаковым уровнем ответственности получают примерно одинаковое вознаграждение, что конечно не мотивирует на выполнение сверхзадач повышенной сложности или участие в инновационной деятельности.

Такая система стимулирует лишь должностной рост. Стартапы ориентированы на предпринимательский доход, инновационные команды рискуют ради получения сверхдоходов, будь то опционные премии, доля от будущей прибыли, акции или другие прогрессивные финансовые инструменты, чтобы компенсировать риск. Большинство стартапов терпит неудачу, многие не получают никакой прибыли, другие вообще теряют работу, поэтому фиксированные доходы их не интересуют.

Поведение креативного/талантливого сотрудника определяется тремя мотивами.

Первый – прагматический мотив «вынуждает» креативного сотрудника выбирать напряженный путь к достижению высокого статуса, экономического положения, качества жизни в собственном понимании.

Хорошо зарабатывать должен тот, кто хорошо работает, тот, кто приносит больше прибыли, кто принимает более зна-



чимые и весомые решения, кто отвечает за самые важные процессы, кто делает больший вклад в достижение и развитие организации. Самомотивация проста: «Лучше быть счастливым и богатым, чем бедным и больным!» [Герасимов, 2020].

Второй – метафизический мотив. В свое время античные философы мыслили, что «без пищи вещественной, реальной мы просто умрем, а без умственной, метафизической перестанем быть людьми» [Коргова, 2018].

В восточной философии счастье человека понимается как поиск смысла. Секрет счастья человека не сводится к удовлетворению своих биологических потребностей и не заключается в приобретении все больше материальных ценностей, оно в стремлении управлять своей жизнью, расширять способности, заниматься профессиональной деятельностью, в которой есть цель и смысл. Мотив заниматься любимым делом, переживать ощущения самореализации, т. е. испытывать эмоциональное состояние более высокого порядка, руководит креативной личностью, определяет его жизненный выбор.

Принципиально новый опыт, возможность экспериментировать со своими идеями, работать в собственных проектах и др. приобретают большую ценность, чем высокие гонорары, которые можно заработать в других компаниях.

Третий – невротический мотив в поведении креативной личности обусловлен избыточной энергией, которую вырабатывает мозг. Этот избыток «биохимической энергии» живого вещества, порождающий жертвенность часто ради высокой цели, обозначают понятием пассионарность.

Пассионарность, – пишет А. Гумилев, – это способность и стремление к изменению окружающего мира... [Гумилев, 2008]. Импульс пассионарности бывает крайне сильным, он вызывает избыток созидательной/деструктивной энергии. Руководителю необходимо управлять потоком напряжения, направляя избыточную энергию креативных участников коллектива в развитие и созидание. Когда художника лишают возможности писать картины, забирая у него кисти и холсты, он перестает быть «человеком», такое со-

стояние будет переживать креативная личность.

Современная организация самостоятельно выбирает свою стратегию развития. Каждая организация стремится к росту, самостоятельно разрабатывает свою модель развития, которая приведет ее к успеху. В современной экономике рост и развитие возможны только через инновации. Если компания не сможет генерировать непрерывный поток инноваций, то ее ждет угасание подобно тому, как, по выражению Й. Шумпетера, «старички умирают от старости» [Салогуб, Галан, 2020].

**Выводы.** Основная задача руководства – содействие исследованиям, развитию инноваций и предпринимательства, активизация новых направлений долгосрочного экономического роста и конкурентоспособности организации. Современные компании испытывают на себе влияние глобальных тенденций, наиболее актуальные из них: демографические сдвиги; изменения в глобальной экономике; ускорение развития городов; изменение климата и дефицит ресурсов; прорыв в области технологий. Растущие тренды выступают движущей силой, влияющей на HR-процессы в организации.

Ключевыми HR-трендами для организаций выступают: увеличение потребности в HR-аналитике и в построении эффективных прогнозов результативности принимаемых кадровых решений; необходимость в разработке эффективной стратегии управления молодым поколением Y; трансформация роли и статуса HR-менеджера в организации; внедрение digital-технологий в управленческий процесс.

Основные задачи HR-менеджера – это развитие собственных гениев, креативных сотрудников и внедрение элементов инновационной культуры, т. е. создание креативной среды, которая стимулирует поиск, риск и индивидуальную ответственность.

Организация будет вовлечена в новые ценности в том случае, если способна обеспечить разрыв между «было» и «стало», и очень важно, чтобы стало ощутимо лучше, чем было. В таком случае будет запущен механизм изменения поведения всех сотрудников и организации в целом.

**Список литературы:**

1. Актуальные вопросы менеджмента и управления персоналом в современных организациях / кол. авторов; под общ. ред. М. А. Корговой. М.: РУСАЙНС, 2018. С. 260.

2. Беляцкий Н. П. Дискретность лидерства // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 6. С. 125–130.

3. Волков Ю. Г. Социология: Учебник. М.: Альфа-М: ИНФРА-М, 2015. С. 512

4. Герасимов А. Н., Ажиева И. А., Курбатов В. И., Карташевич Е. В., Салогуб А. М. Эффективность управления в российском банковском деле: специфика перехода к социально ориентированному менеджменту // International Journal of Economic Policy in Emerging Economies, 2020, vol. 13, no. 5, pp. 471–482.

5. Горбунов А. П. Основы социально-го менеджмента: Учебное пособие / под общ. ред. Б.Я. Гершковича. Пятигорск: издательство «Кавказская здравница», 1999. С. 788.

6. Гумилев Л. Н. Конец и вновь начало:

популярные лекции по народоведению. М.: Айрис-пресс, 2008. С. 384

7. Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управленческие знания / Под ред. Б.З. Мильнера. М., Россия: ИНФРА-М, 2010. 624 с.

8. Кавашима Р. Как заставить работать мозг в любом возрасте. Японская система развития интеллекта и памяти. СПб.: Питер, 2018. С. 160.

9. Комсток Б. Вообразить будущее: Креативный подход к изменениям в бизнесе. М.: Альпина Паблишер, 2019. С. 542.

10. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта. М.: Альпина Паблишер, 2005. С. 280.

11. Пизано Г. Креативное созидание: Системный подход к инновациям в крупных компаниях. М.: Альпина Паблишер, 2020. С. 341 с.

12. Салогуб А. М., Галан И. К. Формат управления в быстрорастущих зарубежных IT-компаниях // Медицина. Социология. Философия. Прикладные исследования. 2020. № 3. С. 98–103.

**Библиографическое описание статьи**

Салогуб А. М. Системный подход к управлению креативным персоналом: эффективный путь к инновациям // Власть и управление на Востоке России. 2021. № 2 (95). С. 103–113. DOI 10.22394/1818-4049-2021-95-2-103-113

**Anzhela M. Salogub** – Doctor of Sociology, Professor, the chair of creative and innovative management and low, the Pyatigorsk State University. (9, Kalinin Avenue, Stavropol territory, Pyatigorsk, 357532, Russia). E-mail: salogubam@yandex.ru

### **Systematic approach to creative personnel management: effective way to innovation**

*The main trends in the field of creative personnel management and the value of innovative culture were the subject of the study. Creative staff and innovation culture are of particular importance due to the need of organization to increase competitive advantages through the development of its innovative potential. The purpose of the work was to analyze trends in the personnel management and study modern approaches to the management of creative personnel, providing the organization with growth, development and innovation. The results of the work: the concepts of creativity, innovation, competitive advantage, organization of an innovative type were investigated and specified, key trends in the HR sphere (in human resource management) were summarized, the roles of personnel managers were understood. The profile of employees of generation Z has been investigated, the logic of motives for the behavior of creative employees has been built. Characteristics of innovative culture based on reproduction of the startup culture values are given. Successful startups (creative teams) are able to optimally combine experimentation, risk and responsibility. It was concluded that the ability to think creatively is a universal human talent. Practical recommendations on HR analytics and the effectiveness of personnel decisions are presented, key directions of*

*the strategy for managing the younger generation Z are specified, the motives for behavior of creative employees are investigated, characteristics of innovative culture that allow the organization built a creative environment are studied.*

**Keywords:** *creativity, innovation, competitive advantage, innovation culture, creative staff, startup, HR manager.*

### References:

1. Topical issues of management and personnel management in modern organizations / count. authors; under total. ed. M.A. Korgova. M.: RUSAYNS, 2018, p. 260. (In Russian).
2. Bialiatskiy N. P. Discreteness of leadership *Menedzhment v Rossii i za rubezhom* [Management in Russia and abroad], 2004, no. 6, pp. 125–130. (In Russian).
3. Volkov Yu.G. Sociology: Textbook. M.: Alpha-M: INFRA-M, 2015, p. 512 (In Russian).
4. Gerasimov A. N., Azhieva I. A., Kurbatov V. I., Kartashevich E. V., Salogub A. M. Management efficiency in Russian banking: the specifics of the transition to socially oriented management *Mezhdunarodnyy zhurnal ekonomicheskoy politiki v stranakh s razvivayushcheysya ekonomikoy* [International Journal of Economic Policy in Emerging Economies], 2020, vol. 13, no. 5, pp. 471–482.
5. Gorbunov A. P. Fundamentals of Social Management: Textbook / under total. ed. B. Ya. Gershkovich. Pyatigorsk: publishing house “Caucasian health resort”, 1999, p. 788. (In Russian).
6. Gumilev L. N. The end and the beginning again: popular lectures on ethnology. M.: Ayris-press, 2008, p. 384. (In Russian).
7. Innovative development: economics, intellectual resources, knowledge management / Ed. B.Z. Milner. M., Russia: INFRA-M, 2010. 624 p. (In Russian).
8. Kawashima R. How to make the brain work at any age. The Japanese system for the development of intelligence and memory. SPb.: Peter, 2018, p. 160. (In Russian).
9. Comstock B. Imagine the Future: A Creative Approach to Business Change. M.: Alpina Publisher, 2019, p. 542. (In Russian).
10. Nordstrom K., Ridderstrale J. Funky business. Capital dances to the tune of talent. M.: Alpina Publisher, 2005, pp. 280. (In Russian).
11. Pisano G. Creative creation: A systematic approach to innovation in large companies. M.: Alpina Publisher, 2020. 341 p. (In Russian).
12. Salogub A. M., Galan I. K. Management format in fast-growing foreign IT companies *Meditina. Sotsiologiya. Filosofiya. Prikladnyye issledovaniya* [Medicine. Sociology. Philosophy. Applied research, 2020, no. 3, pp. 98–103. (In Russian).

### Reference to the article

Salogub A. M. Systematic approach to creative personnel management: effective way to innovation // Power and Administration in the East of Russia. 2021. No. 2 (95). Pp. 103–113. DOI 10.22394/1818-4049-2021-95-2-103-113