Наукові записки Львівського університету бізнесу та права.
Серія економічна. Серія юридична. Випуск 28/2021

http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5106275

Ліпич Л. Г.,
доктор економічних наук, професор,
Луцький національний технічний університет,
кафедра підприємництва, торгівлі та логістики
https://orcid.org/0000-0002-9059-7271

Хілуха О. А.,
кандидат економічних наук, доцент,
Львівський університет бізнесу та права,
кафедра економіки підприємства та інформаційних технологій
https://orcid.org/0000-0002-12287171

Кушнір М. А.,
кандидат економічних наук, доцент,
Український католицький університет,
кафедра прикладної економіки та бізнесу
https://orcid.org/0000-0002-4441-4278

Загоруйко В.Л.
кандидат економічних наук, доцент,
Луцький національний технічний університет,
кафедра менеджменту
https://orcid.org/0000-0002-0183-7780

ПРОФІЛЬ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖЕРА З ПЕРСОНАЛУ

JEL Classification: M12
SECTION "ECONOMICS": Економіка

Анотація. У статті охарактеризовано чотири основні елементи профілю компетентностей менеджерів з персоналу: знання, професійний досвід, навички та особистісні характеристики, з акцентом на тих компетентностях, що необхідні при креативному підході до роботи з персоналом.

Встановлено, що менеджер з персоналу повинен мати знання про різні види стратегій розвитку персоналу, умови їх застосування, імплементації та можливостей креативної діяльності в рамках кожної з них та методи стратегічного аналізу персоналу. Креативний менеджер з персоналу також повинен знати методи стимулювання та мотивування. У цих сферах, крім чітко звичних процедур, є поле для творчості, особливо на етапі проектування та інтерпретації.

Обґрунтовано, що у випадку з креативним менеджером з персоналу доцільно звертати увагу не на кількість відпрацьованих років, а на професійний досвід, набутий під час роботи, оскільки знання та вміння, отримані в процесі попередньої роботи можуть бути використані по-новому, креативно. Особи без досвіду роботи повинні займати нижчі посади в ієрархії роботи з трудовими ресурсами. Креативному менеджеру з персоналу корисний попередній досвід роботи щодо формування стратегії розвитку персоналу, організаційної культури, інвестування в людський капітал.

Доведено, що серед навичок, якими повинен володіти креативний менеджер з персоналу слід звернути увагу на здатність до перспективного мислення. Формування

корпоративної культури серед іншого вимагає від менеджера з персоналу здатності розуміти працівників підприємства, виявляти їх системи цінностей, очікування та потреби, а також навички співпраці.

Зазначено, що креативний менеджер з персоналу повинен характеризуватися лідерськими якостями. Інвестування в людський капітал підтримується ендогенною мотивацією та схильністю до ризику. Емпатія, гнучкість, комунікабельність, наполегливість - це особистісні риси, якими повинен володіти креативний менеджер з персоналу для створення командного духу. Ефективному впровадженню процедури відбору працівника сприяють такі риси креативного рекрутера, як: легкість налагодження контактів, емпатія та комунікативність.

Ключові слова: компетентність, стратегії розвитку персоналу, знання, професійний досвід, навички та особистісні характеристики, корпоративна культура, дерекрутація.

Annotation. The article describes four main elements of the profile of competencies of Human Resources Manager: knowledge, professional experience, skills and personal characteristics, with an emphasis on those competencies that are necessary for a creative approach to working with staff.

We established that the HR Manager must know different types of personnel development strategies, conditions of their application, implementation and opportunities for creative activities within each of them and methods of strategic personnel analysis. A creative HR manager should also know how to stimulate and motivate. In addition to the usual procedures, there is room for creativity, especially at the stage of design and interpretation.

We substantiated that a creative Human Resources Manager should pay attention not to the number of years worked but to the professional experience gained during the work, such as knowledge and skills gained in previous work which can be used in a new, creative way. Individuals without work experience should occupy lower positions in the hierarchy of work with labour resources. Creative HR Manager benefits from previous experience in forming a strategy for staff development, organizational culture, investment in human capital.

We proved that among the skills that a creative HR Manager should have, one should pay attention to thinking ahead. The formation of corporate culture requires, among other things, the HR Manager's ability to understand employees, identify their value systems, expectations and needs, as well as skills of cooperation.

We noted that leadership qualities should characterize a creative Human Resources Manager. Investing in human capital is supported by endogenous motivation and risk appetite. Empathy, flexibility, sociability, perseverance - these are the must-have personality traits of a creative HR Manager for generating a team spirit. Effective implementation of the employee selection procedure should be facilitated by such features of a creative recruiter as ease of establishing contacts, empathy and communication.

Keywords: competence, personnel development strategies, knowledge, professional experience, skills and personal characteristics, corporate culture, derecruitment.

Вступ

В основі постіндустріального менеджменту лежить розуміння того, що для ефективного управління підприємством керівництву необхідні знання про можливості та компетентності персоналу з метою повного використання його потенціалу, своєчасного та ціле направленого розвитку. Саме від професіоналізму найнятих співробітників залежить успіх підприємства. При підборі нових працівників менеджер з персоналу (рекрутер) має знайти тих кандидатів, які відповідають і вимогам посади, і цінностям філософії компанії. У діяльності менеджера з персоналу

на всіх рівнях, тобто стратегічному, тактичному та оперативному, існують не тільки сфери, що вимагають рутини, але є поле для креативної поведінки. Тому варто розглянути профіль компетентностей креативного менеджера з персоналу з врахуванням цієї характеристики працівника. Профіль компетентностей це документ, який містить основні вимоги та компетентності, що забезпечують якісне виконання певної роботи в певному підприємстві на певній посаді. Він не може бути універсальним. Для однієї і тієї ж позиції в різних підприємствах вимоги і компетентності будуть різними. Тому профіль компетентностей складається індивідуально для кожного працівника.

На підставі вивчення стану досліджуваної проблеми формування профілю компетентностей зазначимо, що автори розглядали у своїх працях такі аспекти: реалізація компетентнісного підходу (Л. Бірюк, Л. Козак, В. Кравець, Л. Ліпич, С. Нечіпор, І. Родигіна, В. Чайка та інші); особливості формування професійної компетентності майбутніх фахівців (О. Джеджула, О. Лазарєв, Г. Мешко, І. Секрет, Т. Стахмич, Г. Терещук, О. Тімець, Т. Фурман, І. Чемерис, О. Яковчук та інші). Серед зарубіжних науковців досліджували проблему компетентностей: Т. Хайланд (T. Hyland), Дж. Равен (J. Raven), В. Ротуелл (W. Rothwell), Е. Шорт (E. Short), Р. Уайт (R. White) та інші. Водночас аналіз наукових праць засвідчує, що проблема формування профілю компетентностей менеджера з персоналу з урахуванням його креативної поведінки досліджена недостатньо як в теоретичному, так і в практичному аспектах.

Метою статті є спроба визначити профіль креативного менеджера з персоналу.

Результати дослідження. Компетентності - це знання, вміння та навички або пов'язані з ними характеристики, що дозволяють досягнути високих результатів у роботі [1]. Сукупність цих характеристик, необхідних для роботи на конкретній посаді (у групі посад), називають профілем компетентностей. Р. Дафт виділяє три основні групи навичок менеджера [2]:

- концептуальні – це когнітивні (пізнавальні) здібності керівника сприймати організацію як ціле й одночасно чітко виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. Такими вважаються навички мислення, вміння працювати з інформацією, здатність планувати, визначати перспективи діяльності організації, в якій він працює;
- особистісні – здатність до роботи з людьми та за допомогою людей, а також уміння взаємодіяти як член команди. Ці навички проявляються в ставленні до співробітників, вмінні їх мотивувати, сприйнятті їх діяльності і її координації, який подає приклад, як спілкується і розв'язує конфлікти;
- технічні – це спеціальні знання і вміння, необхідні для виконання конкретних функцій (наявність професійних знань, аналітичних здібностей, а також умінь правильно використовувати різні засоби для рішення проблеми в конкретній ситуації).

Профіль компетентностей менеджерів з персоналу вимагає врахування специфіки та місця відділу кадрів на сучасному підприємстві. Його ключові компетентності включають [3,с. 92]:

- спеціальні знання в галузі управління людським капіталом;
- поглиблені та всебічні знання про підприємство;
- орієнтація в розвитку бізнес-процесів з одночасною повагою до людей та емпатією;
- креативність;
- ефективність роботи;
- розсудливість, тактовність, загальна культура.

В даний час у профілях компетентностей все більше значення надається особистісним характеристикам, таким як, наприклад, згадана вище креативність. Це стосується і менеджерів з персоналу, оскільки багато завдань, які вони виконують, дозволяють або навіть вимагають творчого підходу. У нашому дослідженні охарактеризовано чотири основні елементи профілю компетентностей менеджерів з персоналу: знання, професійний досвід, навички та особистісні характеристики, з акцентом на тих компетентностях, що необхідні при креативному підході до роботи персоналом.

Знання, якими повинен володіти працівник менеджер з персоналу, залежать від функцій, які на нього покладаються. Менеджер, завданням якого є вирішення поточних кадрових проблем, повинен знати процедуру зокрема, найму та рекрутації, мотивації, оцінювання та стимулювання працівників, трудове законодавство. З іншого боку, менеджер з персоналу повинен мати більш широкі знання щодо особливостей функціонування підприємства та його економічної діяльності. Стратегічна діяльність пов'язана з необхідністю використання знань типу «ноу-хау».

Однією із сфер, в яких креативність повинна спиратися на знання, є діяльність, що сприяє формуванню конкурентних переваг підприємства. Але для того щоб робота менеджера з персоналу трансформувалася в конкурентну перевагу, він повинен володіти знаннями не лише про діяльність підприємства, але й механізми функціонування зовнішнього середовища. Креативність базується на знаннях, які можна перетворити в нове джерело досягнення конкурентної переваги.

Менеджер з персоналу повинен мати знання про різні види кадрових стратегій, умови їх застосування, імплементації та можливостей креативної діяльності в рамках кожної з них, а також методи стратегічного аналізу персоналу (особливо які дозволяють креативну діяльність, а які лише рутинну). Знання, що стосуються специфіки різних типів організаційних культур, можуть бути корисним при формуванні корпоративної культури із застосуванням інструментів у сфері управління людським капіталом. Креативний менеджер з персоналу також повинен знати методи стимулювання та мотивування. У цих сферах, крім чітко звичних процедур, є також поле для творчості, особливо на етапі проектування та інтерпретації. Сфера потенційної креативності - це інвестування в працівників. Тому менеджер відділу кадрів повинен мати знання про процес інвестування в людський капітал, щоб творчо підійти до цього питання, де це можливо.

Креативний менеджер з персоналу потребує знань про процедури та інструменти управління кар'єрою, оскільки під час формування шляхів кар'єрного росту, завдяки їх випереджуючому характеру, є місце для нерутинної діяльності. Важливими є також знання про компетентності працівників, потенціал їх розвитку та міжособистісні відносин.

Великої креативності вимагає створення команди. Щоб справитися з цим завданням, необхідні знання з психології та управління, мотивації до колективної роботи, організації командної роботи.

Для креативного спеціаліста з персоналу важливі знання з маркетингу, особливо mix-маркетингу, що є полем для креативних ідей та формування іміджу роботодавця. Креативність необхідна також при підборі працівників. Тому менеджер и з персоналу потребують знань про три його складові: набір, відбір та соціально-професійна адаптація. Менеджер з персоналу повинен мати знання про підготовку процедури найму, в тому числі (креативний) підхід до підготовки посадових інструкцій та профілів компетентності кандидатів. HR-фахівець повинен мати знання про можливості маркетингу при зовнішньому підборі персоналу, методи та джерела вербування, правила редагування оголошень, можливість використання сучасних технологій у процесі внутрішнього та зовнішнього набору персоналу.

Реалізація іншої функції управління персоналом, тобто оцінювання персоналу, також дає можливість творчого підходу до неї з боку оцінювача. Креативний фахівець з персоналу повинен знати принципи побудови системи оцінювання та процедури її здійснення. Знання, що стосуються методів оцінювання, видаються тут особливо важливими, оскільки окрім побудови системи, саме методи залишають широке поле для креативної поведінки. Крім того, знання видів та методів оціночних співбесід має важливе значення через багатовекторну креативність, яка може в них використовуватися. Тому знання, притаманні креативному менеджеру, дозволяють використовувати різні стилів спілкування.

Платформою для креативної діяльності є мотивування праці (за винятком винагороди, яка здійснюється за здалегіть встановленою шкалою). Менеджер з персоналу, що займається мотивацією повинен знати різні підходи до мотивації (теорії мотивації), її види, інструменти, щоб

спираючись на ці знання, знайти нові мотиваційні інструменти. Він також повинен володіти знаннями про працівників, яких буде мотивувати.

Існує широкий простір для творчості в галузі навчання працівників. Менеджер з персоналу повинен володіти знаннями про навчальний процес, що дозволяє йому визначити сфери нерутинної діяльності. Знання, необхідні креативному менеджеру з персоналу, охоплюють такі етапи навчального процесу: аналіз потреби у навчанні, планування та дизайн тренінгів, методи навчання, правила набору та відбір учасників, методи підготовки навчальних матеріалів, організація та проведення тренінгів, методи оцінювання навчальних заходів [4].

Вирішення конфліктів також забезпечує відносно широке поле для креативної поведінки. Корисними в цій галузі, є знання з психології, що стосуються причин конфліктів, факторів, що викликають специфічну поведінка та реакцію працівників та методи управління та вирішення конфліктами, а також методи ведення перемовин.

З іншого боку, дерекрутація працівників дає відносно мало місця для креативної діяльності. У цій царині лише два елементи дозволяють певний обсяг творчості, а саме співбесіда щодо звільнення та процедура витіснення. Тому креативний фахівець з персоналу повинен мати інклюзивні знання щодо цілей, функцій та принципів проведення співбесід при звільненні, а також знання видів витіснення, інструментів, що використовуються в його рамках (включаючи психологічні, юридичні та професійні), а також переваги та наслідки їх використання.

Для з'ясування громадської думки креативному менеджеру з персоналу потрібні, насамперед, знання про правила складання опитувальника та методи опитування. аналізування та інтерпретацію отриманих результатів та методи оцінки результативності проведеного дослідження [5]. На додаток до знань з управління людським капіталом, креативному менеджеру відділу кадрів необхідними будуть знання широкого спектру методів креативного мислення та можливостей їх застосування. Корисними в діяльності персоналу можуть бути: мозковий штурм, прогнозування сценаріїв розвитку подій, аналіз взаємозв'язків, аналіз поля сили, морфологічний аналіз, методи вільних асоціацій та розумові карти [6].

Професійним зазвичай є досвід роботи на аналогічній або подібній посаді, виражений у роках. Однак у випадку з креативним менеджером відділу кадрів доцільно звертати увагу не стільки на кількість відпрацьованих років, скільки на професійний досвід, набутий під час роботи [3с. 90], оскільки знання та вміння, отримані в процесі попередньої роботи можуть бути використаним по-новому, креативно. Це не означає дискваліфікацію осіб без досвіду роботи випускники коледжів та університетів. Вони також, влаштовуючись на першу роботу у відділі кадрів, можуть виявляти високу відданість та креативний підхід. Однак, через відсутність попереднього досвіду, їх ідеї зазвичай ризикові та не відповідають організаційним вимогам. Особи без досвіду роботи повинні займати нижчі посади в ієрархії роботи з трудовими ресурсами. Тому креативному менеджеру з персоналу дуже корисний попередній досвід роботи. Наприклад, досвід формування стратегії розвитку персоналу або корпоративної культури, може надихнути на сміливі, оригінальні та інноваційні ідеї.

Досвід, отриманий під час участі у підготовці та впровадженні систем винагород та організації тренінгів, також може бути корисним для менеджера з персоналу. Інвестування в людський капітал - це складна діяльність, покликана принести конкретну вигоду підприємству в майбутньому, але в той же час ризикована. Менеджери, відповідальні за цю сферу, для того, щоб мати можливість правильно та креативно провадити цей процес, повинні мати великий досвід. Менеджер з персоналу відповідальний за формування кар'єрного росту також повинен мати досвід роботи. Це зменшить ризик прийняття неправильних рішень.

Натомість створення команд вимагає досвіду у комунікуванні з персоналом. Що стосується найму, креативність може бути корисною з точки зору способу його реалізації. У разі відбору та прийняття на роботу важливо знати реалії діяльності підприємства та мати досвід вибору відповідних технік відбору, проведенням співбесіди та розробкою процедури адаптації.

Система оцінювання та процедури з її впровадження не повинні розроблятися особами без досвіду самостійно. Їх знання надзвичайно корисні у цій роботі, але потрібна допомога досвідченого фахівця. Хоча недосвідченість не виключає копіювання ідей, вона також пов'язана з високим ризиком та неточністю. Досвід менеджера з персоналу може бути корисним при креативному підході до розглянутого напряму діяльності.

Знання інструментів, що застосовуються, наприклад, для розвитку персоналу, може бути корисним у пошуку нових рішень. Однак у деяких ситуаціях наприклад, коли шукають нестандартне місце навчання, відсутність досвіду може спонукати до нових перспектив.

Для вирішення конфліктів потрібні не тільки конкретні знання, а й досвід участі (як спостерігача, помічника) у заходах, пов’язаних з їх вирішенням, наприклад, у діагностуванні джерел конфлікту, виборі методів його вирішення, перемовинах між конфліктуючими контрагентами.

З точки зору досвіду дерекрутації, перш за все слід звернути увагу на попередню практику підготовки та проведення співбесід при звільненні та впровадженні процедури витіснення або її елементів, наприклад, кар'єрне консультування або навчання.

Складання опитувальника для знання громадської думки не вимагає досвіду роботи в цій галузі. Його відсутність може позитивно вплинути на креативність дизайну опитування, оскільки "свіжа точка зору" може перетворитися на оригінальний підхід до його побудови. З іншого боку, при обробці результатів досліджень та інтерпретації їх результатів доцільний попередній досвід, отриманий в результаті проведення подібних робіт.

Серед навичок, якими повинен володіти креативний менеджер з персоналу слід звернути увагу на здатність до перспективного мислення. Це дуже важливо при створені стратегії розвитку персоналу та формуванні корпоративної культури. Формування корпоративної культури серед іншого вимагає від менеджера з персоналу здатності розуміти працівників підприємства, виявляти їх системи цінностей, очікування та потреби, а також навички співпраці.

З групи конкретних, вузьких навичок креативного менеджера може виявитися корисним: здатність аналізувати, синтезувати та використовувати дані, наприклад при вивченні ринку праці, систем оплати праці та навчання персоналу. Аналітичні та синтетичні навички також потрібні при інвестуванні в людський капітал. Креативному формуванню шляхів кар’єрного росту, серед іншого, допомагають здатність визначати бар'єри розвитку, діагностування сильних та слабких сторін працівників. Створення команд вимагає, перш за все, здатності узгоджувати суперечливі інтереси, делегувати роботу та співпрацю з іншими членами команди та управління нею. Для діяльності, пов’язаної з маркетингом персоналу, працівникам відділу кадрів, серед іншого, потрібні: можливість вибору інструментів таким чином, щоб забезпечити належний перерозподіл трудових ресурсів (поточних та майбутніх) та можливість вибору цільового ринку.

Впроваджуючи процедуру креативного відбору менеджер з персоналу повинен володіти багатьма навичками. Що стосується підготовчих заходів, це здатність застосовувати нетрадиційний підхід до діяльності, пов’язаної з аналізом роботи та підготовкою посадової інструкції та профілю кандидата. Інша група навичок пов’язана з процесом рекрутації. Менеджер з персоналу повинен вміти ідентифікувати джерела рекрутації, вибрати її правильну форму набору, редагувати оголошення про набір персоналу та співпрацювати з посередницькими установами щодо рекрутації працівників. При прийнятті на роботу, крім практичних навичок, таких як вміння аналізувати документи, проводити співбесіду та відбіркові тести, дуже важливою є здатність слухати, спілкуватися, робити висновки та приймати рішення. При ознайомлені з роботою, крім здатності реалізувати цю процедуру, важлива здатність співпрацювати, розуміти інших та бачити проблеми.

Для прояву креативності при оцінювані працівників, менеджер з персоналу кадровик повинен володіти дизайнерськими навичками, необхідними для створення такої системи, а для здійснення процедури оцінювання - здатністю сприймати та вирішувати проблеми та робити висновки.

Що стосується комунікування на підприємстві, слід вказати дві важливі навички, а саме здатність передавати інформацію та здатність її розуміти.

Креативність у мотивації до праці вимагає здатності індивідуалізованого підходу до працівника, здатності діагностувати потреби, прагнення та очікування працівників, щоб зробити вибір мотиваційних інструментів, ефективними для конкретної особи.

Важливі також дизайнерські навички, які можуть бути використані при розробці системи винагороди. Креативний коучер повинен мати багато навичок, пов'язаних, зокрема, з окремими етапами навчального процесу. Зокрема: аналізування, планування та проектування, прийняття рішень, організаційні та дидактичні навички.

Для вирішення конфліктів необхідні такі навички: при визначенні причин конфлікту - здатність діагностувати, при пошуку шляхів його вирішення - здатність інтерпретувати отриману інформацію та здатність робити висновки, в ході переговорів - здатність домовлятися. Крім того, важливі також навички міжособистісного спілкування.

Для дерекрутації персоналу потрібен креативний менеджер, який володіє дизайнерськими навичками (ведення співбесіди зі звільнення та розробка процедури витіснення). Очікується, що креативний менеджер відділу кадрів також зможе вести відмовляючу бесіду та бачити проблеми, що будуть виникати під час підготовки та впровадження процедури витіснення працівників.

Проведення опитувань думок працівників вимагає від виконавців таких навичок: визначення структури анкети (формулювання питань та їх ранжування), формування експертної групи, вибір респондентів, видбір анкет, що не можуть бути враховані при визначені результатів, аналізування отриманої інформації та інтерпретація результатів та висновків. Крім того, креативний менеджер з персоналу повинен вміти підбирати відповідну техніку генерування ідей або творчого вирішення проблем з урахуванням потреб кадрової діяльності.

Креативний менеджер з персоналу повинен характеризуватися лідерськими якостями. Їх володіння сприятиме реалізації інноваційних ідей. Характеризуючи особистісні риси креативного менеджера з персоналу, слід звертати увагу на його наполегливість. Ця риса може бути дуже корисною у ситуаціях просування та захисту нетрадиційних ідей та рішень у управліні людським капіталом. Тільки працівник, переконаний в правильності та корисності креативного рішення, яке він пропонує, здатний його реалізувати.

У певних сферах діяльності персоналу, таких як формування системи оплати праці та розвиток персоналу, бажаними є такі якості, як точність та прискіпливість. З іншого боку, інвестування в людський капітал може підтримуватися ендогенною мотивацією та схильністю до ризику. Емпатія, гнучкість, комунікабельність, наполегливість - це особистісні риси, якими повинен володіти креативний менеджер з персоналу для створення командного духу, а винахідливість - для маркетингу персоналу. Ефективному впровадженню процедури відбору працівника сприяють такі риси креативного рекрутера, як: легкість налагодження контактів, емпатія та комунікативність.

Надзвичайно важливою особливістю є дотримання етичних цінностей, що проявляється, наприклад, у обережному використанні аналогій щодо, зокрема, уповільнення. Творчість у галузі оцінки працівників буде підтримуватися такими характеристиками оцінювача: комунікативністю, розсудливістю, емпатією, відповідальністю.

У свою чергу, формування системи мотивації вимагає від менеджерів з персоналу уяви, індивідуальності та довіри до працівників. Коучер, перш за все, повинен бути комунікабельним та відкритим для потреб працівників у навчанні.

Усунення конфліктів вимагає креативності при пошуку шляхів їх вирішення. Корисними є також навички спілкування, самоконтроль, наполегливість та фантазія. Емпатія та комунікабельність можуть бути корисними для проведення співбесіди при звільненні, тоді як емпатія та гнучкість - при здійсненні процедури витіснення. Уява та точність можуть бути корисними для опитуваннях думок персоналу.

Висновки

Менеджери з персоналу виконують як рутинні, так і креативні завдання. Перші, тобто рутинні, часто визначаються правовими нормами. Такі завдання включають, наприклад, діяльність, пов'язану з оплатою праці працівників та їх звільненням. З іншого їх діяльність залишає багато свободи, а отже - дає можливість творчого підходу, - це, наприклад, вирішення конфліктів. Однак це не означає, що вся діяльність, наприклад, у процесі винагороди, є рутинною, а в контексті вирішення конфліктів - творчою.

Швидше, йдеться про домінування того чи іншого виду діяльності. Що стосується елементів, що складають профіль креативного менеджера з персоналу, слід зауважити, що він ідентичний загальному профілю тобто містить знання, професійний досвід, навички та особистісні характеристики. У статті описані лише компоненти знань, досвіду, навичок та особистісних рис, які можуть знадобитися для креативного підходу до діяльності менеджера з персоналу. Це не означає, що вони вичерпують профіль креативного менеджера з персоналу. На додаток до представлених компонентів профілю компетентності, кожен працівник відділу кадрів, а також той, хто, як очікується, буде оригінальним у підході до кадрових питань, повинен володіти всебічними знаннями в галузі управління людським капіталом, оскільки, як вже згадано, креативність потрібна не для всіх напрямів діяльності, і більше того завдяки всебічним знанням можна точніше знаходити вектори творчості. Вимога до професійного досвіду креативного менеджера з персоналу залежить від посади в ієрархії відділу кадрів. Слід зауважити, що чим вища посада в ієрархії відділу, тим більше професійного досвіду вона вимагає. Більше того, важливий не стільки досвід, визначений роками роботи, скільки зміст набутого досвіду. Серед навичок креативний менеджер з персоналу, поруч із тими, що потрібні для рутинних завдань, повинен володіти навичками, пов'язаними з нетрадиційним мисленням та пошуком незвичних, інноваційних рішень. Найбільші відмінності в профілі стосуються особистих характеристик креативного менеджера з персоналу. До них слід віднести такі: фантазія, креативне мислення, індивідуальність, оригінальність, відкритість до нового, наполегливість у реалізації нетрадиційних рішень.

Профіль креативного менеджера з персоналу відрізняють: знання, професійний досвід, навички в методах генерування ідей та творчого вирішення проблем.

Список використаних джерел:

1. Mirabile, R. J. Everything you wanted to know about competency modeling. Training and Development, 1997. С.73-77.
2. Дафт, Р.Л. Менеджмент. Сан-Петербург. Питер, 2007. 387 с.
3. Oleksyn T., Zarządzanie zasobami ludzkimi w organizacji – kanony, realia, kontrowersje, Wolters Kluwer, Kraków 2008.
4. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетентностей працівників підприємства. Науковий погляд: економіка та управління (правонаступник наукового журналу"Вісник Академії митної служби України. Серія: "Економіка"). Видавничий дім «Гельветика». 2020. №2(68).с.140-147.
5. Ліпич Л.Г. Хілуха О.А., Кушнір М.А. Соціологічні опитування працівників підприємства як інструмент підвищення рейтингу роботодавця. Збірник наукових праць «Проблеми системного підходу в економіці» . Київ. 2018. Випуск3(65), Частина 1.2018. С. 98-102.
6. Lipka, M. Król, A. Winnicka-Wejs: Kreatywność i rutyna w działalności personalnej. Granice HR-owego kreacjonizmu. Difin, Warszawa 2011.