

## РОЗДІЛ 5

# ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

УДК 005.95:005.32:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2304-0920/6-79-18>

Свидрук І. І.

Львівський торговельно-економічний університет

### ПСИХОЛОГІЧНІ ПЕРЕДУМОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО СТИЛЮ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПЕРСОНАЛУ

Статтю присвячено огляду низки важливих психологічних передумов формування інноваційного стилю управління розвитком персоналу. Визначено сутність та роль творчості в процесі формування інноваційного стилю управління розвитком персоналу. Показано взаємозв'язок між емоціями та творчою активністю працівників. Систематизовано вимоги до особистості лідера інноваційного менеджменту. Обґрунтовано, що важливою психологічною якістю інноваційного лідера виступає відкритість у пізнанні, від якої залежать сприйняття нового, готовність змінити власні погляди, попередню думку. Наголошено, що специфіка різних етапів виконання творчих завдань зумовлює доцільність застосування певного стилю управління. Розглянуто особливості формування інноваційного стилю управління розвитком персоналу за основних стилів організації управлінських рішень. Окреслено основні бажані передумови інноваційного стилю управління розвитком персоналу.

**Ключові слова:** управління, розвиток персоналу, інноваційність, творчість, мотивування, стиль керівництва, психологічні підходи.

**Постановка проблеми.** Сучасний стан та тенденції розвитку національної економіки на тлі трансформаційної еволюції економіко-технологічних систем та в умовах економічної глобалізації супроводжуються технологічними збуреннями і соціальними змінами. Домінування в економічних системах науково- та технологічно високорозвинених продуктивних сил покликане забезпечувати безперервний інноваційний розвиток суспільства як основу глобалізаційної економіки. Підвищення значимості знань та інформаційно-телекомунікаційних технологій зумовлює трансформацію вимог до системи управління розвитком персоналу кожного підприємства, заміщуючи традиційну освітню концепцію, що базується на передачі суми знань та вмінь, формуванням активного запасу ключових компетенцій на основі самостійної творчості [1].

Особлива роль сьогодні належить системі формування, вдосконалення та реалізації творчих здібностей людини [2]. Людський капітал, базований на знаннях та інтелектуальних здібностях, характеризує сукупність сформованих і розвинутих продуктивних умінь та навичок, що використовуються в діяльності й сприяють збільшенню капіталізації, а також особистих рис і мотиваційних очікувань індивідів. Саме якісна трансформація використання та дискретність наукових знань як продукту, їх доступність для подальшої професійної підготовки спеціалістів, спрямування ментальності працівників на безупинне підвищення здібностей та професіоналізму визначають результативність і стають найефективнішим ресурсом техніко-технологічного складника конкурентоспроможності підприємств [3].

Принципові зміни інтеграції засобів і предметів праці, людських та інтелектуальних ресурсів спричиняють кардинальні зрушення у кваліфікаційному співвідношенні працівників, поглиблення суспільного розподілу праці, і, відповідно, визріває необхідність глибокого

переосмислення усталених засобів розвитку персоналу, а також розроблення, апробації та впровадження інноваційних важелів заохочення до творчої роботи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Прикладні аспекти психології управління розвитком персоналу пов'язані, перш за все, з інноваціями як процесами розроблення, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу організації. З погляду психології управління інноваційні зрушення характеризуються такими унікальними явищами, як випереджувальне відображення, вірогідне прогнозування, передбачення подій (антиципація). Мотивація творчості виступає рушієм створення ефективних творчих команд працівників, відповідає за розроблення оригінальних ідей і втілення їх у новій продукції та/або технологіях, для модернізації процесів управління.

Із погляду психології, на думку Г.С. Альтшуллера, творчість визначається як симбіоз психологічного процесу творення нового та сукупності інтелектуально-психологічних властивостей особистості [4]. У рамках філософії прагматизму і позитивізму вважається, що творчий процес проходить етапи постановки завдання, несвідомої роботи, раптового знаходження ключа для розв'язання і завершується обробкою результатів. Головні ланки творчого процесу (дозрівання й осяяння) не піддаються свідомо-вольовому контролюванню, що зумовило усталення концепції вирішальної ролі у творчості підсвідомих та ірраціональних чинників. У рамках цієї концепції Ф. Barron, D. Harrington слушно видається «порогова теорія», згідно з якою високий ступінь інтелекту є необхідною, але недостатньою умовою для високих творчих здібностей [5]. Загалом це означає позитивний взаємозв'язок між творчими здібностями та інтелектом, який не проявляється під час оцінювання працівників з однаково високим рівнем інтелекту.

Вирішення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Із погляду психології управління цікавими виявилися результати дослідження зв'язку між емоціями та творчою активністю. А. Бергсон уважав, що позитивні емоції активують асоціативне мислення, а також, розфокусовуючи увагу, збільшують поле для добору фактів, що стосуються опрацьовуваної проблеми [6]. З іншого боку, виявилось, що й негативні емоції можуть деякою мірою підвищити креативність, зокрема існує слабкий, але значущий зв'язок між депресіями і творчими досягненнями. Дефініція творчості розглядається О.В. Новіковою в інноваційному менеджменті як діяльність працівника, спрямована на створення якісно нових цінностей – наукових відкриттів, інженерно-технологічних, управлінських чи інших інновацій тощо [7]. Необхідними компонентами творчості є фантазія, психічний зміст якої полягає у створенні образу кінцевого продукту.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є огляд, обґрунтування та поглиблення основних психологічних засад інноваційного стилю управління розвитком персоналу. Об'єкт дослідження – теоретико-методологічні та наукові засади інноваційного стилю управління розвитком персоналу. Предмет – передумови забезпечення інноваційного стилю управління розвитком персоналу.

**Виклад основного матеріалу.** Для розуміння своєрідності інноваційного стилю управління розвитком персоналу потрібно враховувати унікальність значення розумових процесів у забезпеченні ефективної управлінської діяльності. Однак на відміну від, наприклад, ученого-теоретика мислення керівника має бути водночас абсолютною практично-прикладним. Виступаючи по відношенню до підлеглих у специфічній ролі арбітра, керівник повинен мати чіткі критерії розв'язання проблем, що підлягають оцінюванню (рис. 1).

Специфічною для практичного мислення керівника є також форма відповідальності – не лише за отриманий результат креативної діяльності, а й власне за процес розроблення управлінського рішення. Особливість практичного мислення керівника пов'язана зі змістом та умовами управлінської діяльності. За змістом управління вимагає уявного оперування з інформацією про людей, що характеризуються великим ступенем складності і прихованості від безпосереднього

сприйняття, а тому труднощами «розшифровки» й однозначністю інтерпретації. Невизначеність розумових завдань керівника може виникати в силу деяких психологічних причин: складності, дефіциту або надлишку інформації [8]. Професійною вимогою до керівника є поєднання високого рівня системного мислення з достатнім розвитком його аналітичних боків.

Важливою психологічною якістю інноваційного лідера виступає відкритість у пізнанні, від якої залежать сприйняття нового, готовність змінити власні погляди, попередню думку. Креативність проявляється у творчому ставленні до справи, вмінні бачити проблему, формулювати нові завдання перед підлеглими та у вирішенні наявних проблем.

Мотивуванню творчих процесів в організації властивий певний поліформізм, заснований на основній особливості управлінських рішень – їх синтетичному характері, зумовленому одночасним включенням процесів індивідуального і групового вибору. Зміна пропорції між цими процесами змінює характер взаємодії керівника з групою, що призводить до змін структурної організації групи учасників колегіального рішення [9].

Специфіка різних етапів виконання творчих завдань зумовлює доцільність застосування певного стилю управління. Виконання новаторських творчих завдань передбачає переорієнтацію керівника на посилення демократичних компонентів: вивчення думки колективу щодо напрямів оптимізації діяльності, залучення до розроблення концепції найбільш прогресивно мислячих співробітників, організація ефективної співпраці персоналу (проведення «мозкового штурму», дискусії, ділової гри тощо), врахування думок та пропозицій членів колективу тощо. Проте чітка організація творчого завдання, забезпечення відповідних умов для його реалізації потребують певних дисциплінарних заходів, які легше досягаються за авторитарних методів керівництва.

Суттєві відмінності між протилежними стилями управління розвитком персоналу простежуються й на рівні такого структурного компонента, як спрямованість особистості, під якою у психології розуміють систему її провідних мотивів. Так, пов'язані з психологічними механізмами мотиви діяльності керівника справляють вплив не стільки на стратегічну, скільки на тактичну регуляцію його діяльності і суттєво різняться у представників авторитарного та демократичного стилів. Наприклад, директивний стиль здебільшого пов'язаний зі спрямованістю діяльності на результат, причому управлінська діяльність досить часто регулюється зовнішніми оцінками, тобто мотивувальними стимулами, а результат роботи підрозділу в цілому керівник часто сприймає як результат власної діяльності. Отже, провідною стає кар'єрна мотивація. Можливі й інші варіанти, але, як правило, у такому разі керівник не володіє достатніми управлінськими вміннями та навичками, а використовує адміністративні методи впливу, за допомогою яких можна досягти зовні ефективних, хоча й тимчасових результатів.

Представникам демократичного стилю управління властива внутрішня



Рис. 1. Вимоги до особистості лідера інноваційного менеджменту

Джерело: складено на основі [8]

мотивація, зв'язана з процесом і результатом діяльності, а також із взаємодією з підлеглими [10]. Така мотивація забезпечує особистісний творчий розвиток не тільки самого керівника, а і його підлеглих, які стають самостійними суб'єктами спільної з ним професійної діяльності. Отже, провідною для даного стилю є мотивація спілкування і творчості в колективній діяльності.

Специфічними також є два типи ліберального стилю управління креативних менеджерів. Перший тип відзначається намаганням недостатнього підготовленого професійно керівника компенсувати це за рахунок взаємодії з підлеглими у непрофесійних видах діяльності. Другий тип – коли керівник намагається уникнути труднощів, будь-що зберегти приязні стосунки з людьми, не брати на себе додаткової відповідальності, зберегти спокій у колективі тощо.

Розглянемо, як формується інноваційний стиль управління розвитком персоналу за основних стилів організації управлінських рішень.

**Авторитарний стиль.** Процесами ухвалення будь-яких програм розвитку персоналу керівник управляє індивідуально, протиставляючи себе виконавцям. Квазіпотреба управління в самостійності розроблення таких програм підвищує його суб'єктивну самооцінку щодо власного статусу та компетентності, аспект контролю виходить на перший план. Спонування працівників до досягнення творчого результату ґрунтується на свідомо загостреній інформації про бонусний характер винагороди за бажаний результат.

**Автономний стиль.** Рішення щодо розвитку персоналу ухвалюється індивідуально і напряду прив'язується до досягнення результату, але психологічно керівник прагне максимально враховувати інтереси та думки членів творчої групи, тому що усвідомлює приналежність до неї.

**Локально-колегіальний стиль.** Управлінські дії передбачають міжособистісні контакти, мотивування творчості ґрунтується на участі інших членів групи в процедурі розроблення мотиваційних заходів. До процесу залучається зазвичай лише невелика частина колективу, а ієрархічна організованість управління досягається завдяки збереженню керівником домінуючого статусу в колегіальних рішеннях.

**Інтегративно-колегіальний стиль.** У процес розроблення і реалізації програм розвитку персоналу залучається весь творчий колектив, чим досягається максимальна вираженість колегіальності. Наднормативні рішення розвивають і вдосконалюють усереднений, нормативний спосіб діяльності, вони характерні для *інноваційного стилю управління*, нестандартного підходу до реалізації функцій керівництва [11–13].

Інноваційний стиль управління розвитком персоналу вимагає творчого підходу від керівників, адекватного поєднання матеріальних і моральних стимулів (рис. 2).

Однак у багатьох управлінців під час ухвалення та реалізації рішень щодо стимулювання процесів розвитку персоналу виникає стійкий психологічний бар'єр через несприйняття творчого мислення працівників як основного чинника досягнення високих результатів діяльності. Інша складність полягає у тому, щоб під час вибору стимулів урахувати індивідуальні якості та креативну спрямованість працівників в ув'язці із системними

цілями організації. Водночас стимулювання задоволення потреби персоналу в самореалізації спричинить синергетичний творчий ефект, який працюватиме на розвиток організації, підвищення її конкурентоспроможності та престижу.

Творчій діяльності новаторів властива специфічна складна система мотивації, адже дана категорія працівників має потребу в самореалізації шляхом високоінтелектуальної діяльності. Для належної мотивації працівників до інновацій необхідно, щоб діяльність інженерно-технічних працівників, спеціалістів та висококваліфікованих робітників була цілісною, тобто мала початок, продовження і досягнення визначеного результату. Важливо, щоб систематично здійснювалося оцінювання менеджером або керівником, підкреслювалося значення дорученої та виконаної справи. Мотивує до ініціативи такий стиль керівника, за якого забезпечується зворотний зв'язок із працівником, триває відкритий діалог. Важливість зворотного зв'язку очевидна – люди повинні знати, наскільки добре вони виконують свою роботу. Менеджер є важливим джерелом подібного зворотного зв'язку, однак найкраще, коли працівники самі контролюють якість власної роботи (особистий зворотний зв'язок) [8].

Для того щоб сформувати інноваційний стиль управління розвитком персоналу, лідер повинен розуміти діючі психологічні механізми прийняття рішень у своїй організації. Основною розуміння цього є уявлення про те, що процеси управління розвитком персоналу розподіляються по загальному циклу вироблення рішення – від розпізнавання та постановки проблеми до контролю та корегування. Ці процеси реалізуються у соціальному й організаційному аспектах, спричиняючи низку соціально-психологічних феноменів. Йдеться про суб'єктивність вибору, «інерційний ефект» – ухвалення варіанту такого сценарію управління розвитком персоналу, яке вже себе виправдувало у попередній діяльності, феномен зміцнення першої альтернативи. Можуть проявитися ефекти пізнавального радикалізму – заниження значущості і достовірності найбільш імовірної альтернативи або, навпаки, консерватизму [14].

Управлінські ситуації характеризуються динамічністю, варіативністю ситуацій вимагає активної продуктивної розумової роботи, а швидкість їх зміни надає управлінській діяльності іншу специфічну особливість – режим «цейтноту» (постійний брак часу). Це вимагає від практичної діяльності щодо управління розвитком творчої діяльності високої швидкості, оперативності

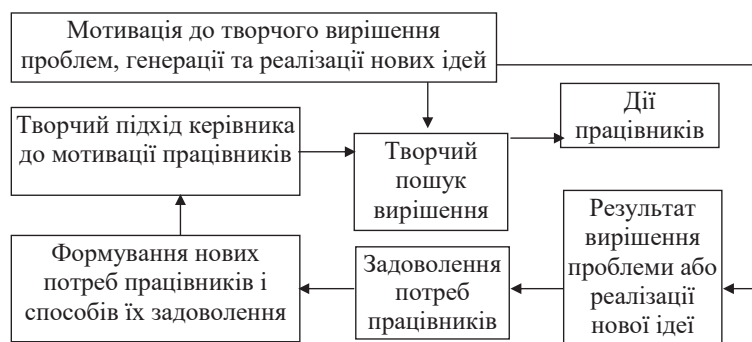


Рис. 2. Основні передумови інноваційного стилю управління розвитком персоналу

Джерело: складено на основі [8]



включення до ситуації, швидкого переключення від осмислення до дій.

У зв'язку з тим, що управління розвитком персоналу оцінюється за адекватністю (якістю) і своєчасністю, важливими є особливості організації пам'яті та професійного досвіду менеджера [15]. Динамічність мислення залежить від швидкості актуалізації інформації з пам'яті та готовності системи знань до використання. Рішення керівника щодо спонукання до творчості повинні бути конкретними, тоді вони зрозумілі виконавцям.

Таким чином, управління розвитком персоналу на підприємстві як особлива галузь організаційно-управлінської діяльності ґрунтується на розумінні менеджером техніко-технологічної, соціально-економічної та творчої сутності бажаного інноваційного розвитку і має на меті одержання високих

економічних, соціальних, екологічних результатів шляхом активізації творчої діяльності для впровадження інновацій.

**Висновки і пропозиції.** Функціонування сучасних економічних систем вимагає трансформації підходів до управління розвитком персоналу на кожному підприємстві, висуває творчість, ґрунтовану на евристичному мисленні, на перший план комплексного вирішення цього завдання.

Інтуїтивність, творча активність, особистісно-мотиваційна спрямованість є основними передумовами інноваційного стилю управління розвитком персоналу. При цьому провідними психологічними якостями керівника є сприйняття нового, творче ставлення до справи, вміння мобілізувати колектив на нестандартне вирішення поставлених завдань розвитку підприємства.

### Список використаних джерел:

1. Салихова Е.В. Воздействие новых технологических укладов на развитие человеческого капитала : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.01 «Экономическая теория». Саратов, 2012. 21 с.
2. Брежнева-Єрмоленко О.В. Інтелектуальна складова в структурі елементів нової економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2010. № 3(105). С. 4–12.
3. Загуменна Н.В. Людський фактор та специфіка його активізації у соціально-філософських дослідженнях. *Філософські проблеми гуманітарних наук*. 2010. № 16. С. 68–72.
4. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука (теория решения изобретательских задач). Москва, 1979. 174 с.
5. Barron F. Creativity, intelligence and personality. *Ann. Rev. of Psychol.* 1981. V. 32. P. 439–447.
6. Бергсон А. Творческая эволюция. Москва : Эксмо-пресс, 2019. 320 с.
7. Новікова О.В. Проблема розвитку творчого мислення в системі Едварда де Бона : автореф. дис. ... канд. психол. наук : 19.00.01. Київ, 2008. 20 с.
8. Свидрук І.І., Осик Ю.І. Креативний менеджмент : учебное пособие. Караганда : КарГУ, 2016 р. 320 с.
9. Резнікова Т.О. Аналіз мотиваційної чутливості новаторського персоналу підприємства. *Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту* : матеріали IV міжнародної наук.-практ. конф., м. Донецьк, 23 жовтня 2009 р. Донецьк : ДДУУ, 2009. С. 424–427.
10. Самоукина Н.В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах. Санкт-Петербург : Вершина, 2008. 224 с.
11. Бардадим О.І. Оцінка ефективності мотивації креативності новаторів. *Соціально-гуманітарні проблеми менеджменту* : матеріали міжнародної наук.-практ. конф., м. Львів, 11–12 березня, 2012. Львів, 2012. С. 56–58.
12. Гімаєва Ю.А. Креативність і мотивація особистості й взаємозв'язок між ними як основа творчої діяльності у графічних дизайнерів та маркетологів. *Наука і освіта*. 2015. № 1. С. 13–20.
13. Миша В.П. Кадрова політика на підприємстві: проблеми і перспективи. *Актуальні проблеми економіки*. 2008 № 6. С. 165–168.
14. Свидрук І.І. Суть креативності та передумови лідерства в креативному менеджменті. *Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України*. 2013. Вип. 23.11. С. 372–379.
15. Монастирська Г.В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2009. № 2(16). С. 207–212.

### References:

1. Salikhova E. V. (2012) *Vozdeystviye novykh tekhnologicheskikh ukhlov na razvitiye chelovecheskogo kapitala* [The impact of new technological structures on the development of human capital] (PhD Thesis), Saratov.
2. Brezhnieva-Iermolenko O. V. (2010) *Intelektualna skladova v strukturi elementiv novoi ekonomiki*. [The intellectual component in the structure of the elements of the new economy]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 3, no. 105, pp. 4 – 12.
3. Zahumenna N. V. (2010) *Liudskiy faktor ta spetsyfyka yoho aktyvizatsii u sotsialno-filosofskykh doslidzhenniakh*. [The human factor and the specifics of its activation in socio-philosophical research]. *Filosofski problemy humanitarnykh nauk*, vol. 16, pp. 68 – 72.
4. Al'tshchler G. S. (1979) *Tvorchestvo kak tochnaya nauka (teoriya resheniya izobretatel'skikh zadach)* [Creativity as an exact science (theory of solving inventive problems)]. Moscow, P. 174.
5. Barron F. (1981). *Tvorchestvo, intellekt i lichnost'* [Creativity, intelligence and personality]. *Ann. Prepodobnyy Psikhol.* V. 32. pp. 439 – 447.
6. Bergson A. *Tvorcheskaya evolyutsiya* [Creative evolution]. Moscow : Eksmo-press, 2019, P. 320.
7. Novikova O. V. (2008) *Problema rozvytku tvorchoho myslennia v systemi Edvarda de Bono* [The problem of the development of creative thinking in the system of Edward de Bono] (PhD Thesis), Kyiv.
8. Svidruk I. I., YU. I. Osik. (2016) *Kreativniy menedzhment : uchebnoye posobiye*. [Creative management]. Karaganda : KarGU, P. 320.
9. Reznikova T.O. (2009) *Analiz motyvatsiinoi chutlyvosti novatorskoho personalu pidpriemstva*. [Analysis of the motivational sensitivity of innovative personnel of the enterprise] *Proceedings of the Sotsialno-humanitarni problemy menedzhmentu (Donetsk, October 23, 2009)*, Donetsk : DDUU, pp. 424 – 427.
10. Samoukina N. V. (2008) *Effektivnaya motivatsiya personala pri minimal'nykh finansovykh zatratakh*. [Effective staff motivation with minimal financial costs]. Sant-Peterburg : Verzhina, P. 224.
11. Bardadym O. I. (2012) *Otsinka efektyvnosti motyvatsii kreatyvnosti novatoriv*. [Evaluation of the effectiveness of the motivation of creativity of innovators]. *Proceedings of the Sotsialno-humanitarni problemy menedzhmentu (Lviv, March 11-12, 2012)* Lviv, pp. 56 – 58.
12. Himaieva Yu. A. (2015) *Kreatyvniy i motyvatsiia osobystosti y vzaemovz'iazok mizh nymy yak osnova tvorchoi diialnosti u hrafichnykh dyzaineriv ta marketolohiv*. [Creativity and personal motivation and the relationship between them as the basis of creative activity in graphic designers and marketers]. *Nauka i osvita*, vol 1, pp. 13 – 20.

13. Mysha V. P. (2008) Kadrova polityka na pidpriemstvi: problemy i perspektyvy. [Personnel policy at the enterprise: problems and prospects]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol 6. pp. 165 – 168.
14. Svydruk I. I. (2013) Sut kreatyvnosti ta peredumovy liderstva v kreatyvnomu menedzhmenti. [The essence of creativity and the prerequisites of leadership in creative management]. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 23, no. 11, pp. 372 – 379.
15. Monastyrskaya H. V. (2009) Mekhanizm motyvatsii innovatsiinoi diialnosti na pidpriemstvi. [The mechanism of motivation of innovative activity at the enterprise]. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, vol 2, no. 16, pp. 207 – 212.

**Свидрук И. И.**

Львовский торгово-экономический университет

## ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ПРЕДПОСЫЛКИ ФОРМИРОВАНИЯ ИННОВАЦИОННОГО СТИЛЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ПЕРСОНАЛА

### Резюме

Статья посвящена обзору ряда важных психологических предпосылок формирования инновационного стиля управления развитием персонала. Определены сущность и роль творчества в процессе формирования инновационного стиля управления развитием персонала. Показана взаимосвязь между эмоциями и творческой активностью работников. Систематизированы требования к личности лидера инновационного менеджмента. Обосновано, что важным психологическим качеством инновационного лидера выступает открытость в познании, от которой зависят восприятие нового, готовность изменить свои взгляды, первоначальное мнение. Отмечено, что специфика различных этапов выполнения творческих задач обуславливает целесообразность применения определенного стиля управления. Рассмотрены особенности формирования инновационного стиля управления развитием персонала при основных стилях организации управленческих решений. Определены основные желаемые предпосылки инновационного стиля управления развитием персонала.

**Ключевые слова:** управление, развитие персонала, инновационность, творчество, мотивации, стиль руководства, психологические подходы.

**Svyduk Irena**

Lviv University of Trade and Economic

## PSYCHOLOGICAL PREREQUISITES FOR FORMING AN INNOVATIVE STYLE OF PERSONNEL DEVELOPMENT MANAGEMENT

### Summary

The article is devoted to the review of a number of important psychological prerequisites for forming an innovative style of personnel development management. The role of the system of formation, improvement and realization of creative abilities of employees for efficiency and achievement of competitiveness of the enterprises where they work is determined. It is stated that the applied aspects of the psychology of personnel development management are related first of all to innovations as processes of development, introduction, exploitation of production-economic and social-organizational potential of the organization. Creativity motivation is the driving force for the creation of effective creative teams of employees, responsible for the development of original ideas and their implementation in new products and technologies, for modernization and improvement of management processes. The essence and role of creativity in the process of forming innovative style of management of personnel development are determined. The relationship between employees' emotions and creative activity is shown. The requirements for the personality of the leader of innovation management are systematized. It is substantiated that openness in cognition, on which the perception of the new, the willingness to change one's own views, the previous opinion, is an important psychological quality of the innovative leader. It is emphasized that the specifics of different stages of creative tasks make it advisable to use a certain style of management. It considers how innovative style of personnel development management is formed in the basic styles of organization of management decisions. The peculiarities of personnel development in the following management styles are defined: autocratic style, autonomous style, local-collegial style and integrative-collegial style. It is substantiated that the innovative style of personnel development management requires a creative approach from managers, adequate combination of material and moral incentives. The main obstacle in making and implementing decisions to stimulate the processes of personnel development is identified: the emergence of a manager of a stable psychological barrier due to the lack of creative thinking of subordinates as the main factor for achieving high results of activity. The main desirable prerequisites for an innovative style of personnel development management are outlined.

**Keywords:** management, personnel development, innovation, creativity, motivation, leadership style, psychological approaches.