

“Creativity development as an imperative for strategic human resource management”

AUTHORS

Iryna Petrova 



ARTICLE INFO

Iryna Petrova (2022). Creativity development as an imperative for strategic human resource management. *Social and labour relations: theory and practice*, 12(2), 40-48. doi:[10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](https://doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05)

DOI

[http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12\(2\).2022.05](http://dx.doi.org/10.21511/slntp.12(2).2022.05)

RELEASED ON

Friday, 15 September 2023

RECEIVED ON

Friday, 02 June 2023

ACCEPTED ON

Friday, 18 August 2023

LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

JOURNAL

"Social and labour relations: theory and practice"

ISSN PRINT

2410-4752

ISSN ONLINE

2415-3389

PUBLISHER

LLC “Consulting Publishing Company “Business Perspectives”

FOUNDER

State Higher Educational Establishment "Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman", Social and Labour Relations Institute



NUMBER OF REFERENCES

18



NUMBER OF FIGURES

2



NUMBER OF TABLES

0

© The author(s) 2023. This publication is an open access article.



BUSINESS PERSPECTIVES



Publisher

LLC "CPC "Business Perspectives"
Hryhorii Skovoroda lane, 10,
Sumy, 40022, Ukraine
www.businessperspectives.org



V. HETMAN KNEU



Founder

State Higher Educational
Establishment "Kyiv National
Economic University named after
Vadym Hetman",
Prospect Peremogy, 54/1,
Kyiv, 03057, Ukraine

<https://kneu.edu.ua/>

Received on: 2nd of June, 2023
Accepted on: 18th of August, 2023
Published on: 15th of September, 2023

© Iryna Petrova, 2023

Iryna Petrova, Sc.D
(In Economics), Professor, Head of
Marketing and Behavioral
Economics Chair, University
of Economics and Law KROK,
Ukraine.



This is an Open Access article,
distributed under the terms of the
[Creative Commons Attribution 4.0
International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits
unrestricted re-use, distribution,
and reproduction in any medium,
provided the original work is
properly cited.

Iryna Petrova (Ukraine)

CREATIVITY DEVELOPMENT AS AN IMPERATIVE FOR STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

Abstract

The article is devoted to the development of creativity using methods and tools of strategic human resource management. As a result of a number of factors, the need for every organization to create is increasing as the main source of its competitiveness and business success.

The author examines different approaches to creativity and gives her own vision of its characteristics with other related concepts. With this in mind, creativity is not just any creative action, but creativity in the field of specific business processes, focused on profit (income) by satisfying certain needs of consumers, both real and potential.

Unlike other manifestations of creativity, the article puts forward and substantiates the idea of creativity as a strategic imperative, the achievement of which requires a purposeful and coordinated interaction of all processes in the field of personnel management. To ensure the imperative, it is necessary to develop a human resource management strategy focused on the creative development of personnel and the organization in general. The strategy of managing the creative development of personnel allows you to build a cycle of creativity with a certain sequence of elements, as well as to develop a mechanism for reproducing this cycle.

The article analyzes HR technologies that contribute to the development of creativity of human resources. A new look at the problem is the justification of the need for methods of "soft" creativity management by creating a favorable environment for its development.

Keywords

creativity, creative development, creativity cycle, human resources management strategy, HR technologies, "soft" management

JEL Classification

M12, 031, 010

I. Л. Петрова (Україна)

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ЯК ІМПЕРАТИВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ

Анотація

Статтю присвячено розвитку креативності методами і засобами стратегічного управління людськими ресурсами. Внаслідок дії низки факторів зростає потреба кожної організації в креативності як основному джерелі її конкурентоспроможності та ділового успіху.

Автор розглядає різні підходи до креативності і подає власне бачення її співвідношення з творчістю та інноваційністю. З огляду на це під креативністю розуміється не будь-яка творчість, а творчість у сфері конкретних бізнес-процесів з метою отримання прибутку (доходу) шляхом задоволення визначених потреб споживачів, як реальних, так і потенційних. На відміну від інших проявів креативності, в статті висувається і обґрунтовується ідея про креативність як стратегічний імператив, досягнення якого вимагає цілеспрямованої та скоординованої взаємодії всіх процесів у сфері управління персоналом. Для забезпечення імперативу необхідно розробити стратегію управління людськими ресурсами, орієнтовану на креативний розвиток персоналу і організації загалом. Стратегія управління креативним розвитком персоналу дозволяє побудувати цикл креативності з певною послідовністю елементів, а також розробити механізм відтворення цього циклу.

У статті аналізуються HR-технології, які сприяють розвитку креативності людських ресурсів. Новим поглядом на проблему є обґрунтування необхідності методів «м'якого» управління креативністю шляхом створення сприятливого середовища для її розвитку.

Ключові слова

креативність, креативний розвиток, цикл креативності, стратегія управління людськими ресурсами, HR-технології, «м'яке» управління

Класифікація JEL

M12, 031, 010

ВСТУП

В умовах невизначеності, непередбаченості та швидкої змінюваності зовнішнього середовища організація може впевнено рухатися лише спираючись на обрану стратегію. Стратегія розвитку організації передбачає її перехід від усталених і звичних, але застарілих і неефективних, форм і засобів функціонування до нових перспектив. Будь-яке оновлення (радикальне чи поступове, повне чи часткове) потребує креативності людських ресурсів. Саме креативність як певна конфігурація творчих здібностей людини, її здатність до продукування і втілення нових ідей, стає першорядним фактором посилення конкурентоспроможності організації на ринку та забезпечення її ділового успіху. Креативність персоналу перетворюється на основний імператив стратегічного управління.

Огляд компаній із списку Global 2000 (2018) свідчить, що більшість їх співробітників (83%) повідомляють, що на роботі від них постійно вимагають проявляти креативність. Проте лише 40% вважають, що культура компанії заохочує креативність [10]. З цього випливає, що для розвитку і всебічної підтримки креативності організація повинна мати обґрунтовану, чітко визначену, організаційно і фінансово забезпечену стратегію управління людськими ресурсами, орієнтовану на креативність. На відміну від інших, ця стратегія потребує створення особливого середовища всередині організації, системного підходу до формування творчого мислення співробітників, застосування прогресивних методів і засобів «м'якого» управління.

Розвиток креативності є комплексною проблемою управління людськими ресурсами та вимагає застосування стратегічного підходу. Цей аспект залишається недослідженим в спеціальній літературі, хоча практика сучасного управління організацією потребує заповнення цієї прогалини.

Сфокусувати стратегічне управління людськими ресурсами на людях, їх потребах і можливостях творчого розвитку, вбачаючи в цьому основну конкурентну перевагу, - є актуальним завданням розвитку сучасної організації.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Поняття креативності привертає увагу все більшого числа дослідників. Будучи міждисциплінарним за своєю суттю та формами прояву, воно стає об'єктом наукового інтересу педагогів і психологів – з точки зору формування креативного мислення людини; філософів і соціологів – з позицій суспільного та індивідуального розвитку, утворення креативного класу; економістів, маркетологів та менеджерів - як потужний фактор прибутковості підприємства та задоволення потреб населення у нових товарах та послугах. Серед зарубіжних авторів проблему креативності досліджували Гілфорд, Торренс, Тейлор, Карвовський, Мамфорд. У цих роботах вчені розкривали сутність понять креативності та творчості, які пов'язували з пошуком і генеруванням нових ідей, прийняттям нестандартних рішень, здатністю до удосконалення і розробляли методики їх оцінювання.

Внаслідок багатомірності креативності існують різні підходи до її визначення. Відомий дослідник креативності Гілфорд розумів під креативністю «здатність відмовлятися від стереотипних способів мислення». Основою розвитку креативності він вважав дивергентне мислення, тип мислення, що йде в різних напрямках [5]. Інший фундатор теорії креативності Торренс розглядав її як «процес прояву чутливості до проблем, дефіциту знань, їх дисгармонії, невідповідності; фіксації цих проблем, пошуку їх рішень, висунення гіпотез і нарешті, формулювання і повідомлення результату рішення» [18]. Обидва вчені вивчали зв'язок інтелекту і креативності. Гілфорд припускав, що коефіцієнт інтелекту визначає «верхню межу» розвитку дивергентного мислення, яке детермінує творчі досягнення. При низькому інтелекті, на його розсуд, не буває творчості [5]. Торренс, доводив, що зв'язок між рівнем інтелекту і креативністю односторонній. Згідно його моделі інтелектуального порогу, до рівня IQ 120 балів креативність та інтелект утворюють єдиний чинник, а вище за цей поріг чинники креативності та інтелекту є незалежними [5]. Іншими словами, вище певного рівня інтелекту креативність діє як самостійна сила.

В подальшому в науці були спроби показати, що люди з низькими індикаторами інтелекту все ж таки можуть бути творчими, тобто продукувати оригінальні ідеї та створювати нові вироби. Скоріш за все з цим можна погодитися. Проте креативність, яка, базуючись на творчості, водночас передбачає відчуття більш загальної проблеми, що стоїть перед групою, організацією або соціумом, і спрямована на отримання помітного економічного і соціального ефекту, на нашу точку зору, вимагає певного рівня IQ.

Тейлор також проводив дослідження здібностей людей до творчості. На прикладі студентів він довів, що ці здібності можна розвинути [17].

Карвовський вважав креативними людей, що мають творчий потенціал і професійно займаються творчою діяльністю [7]. Мамфорд, оглядаючи різноманітні підходи і здобутки з теми креативності, зробив висновок, що креативність створює і духовні, і матеріальні блага, тобто існує в усіх сферах діяльності. Результати креативності, на його думку, є оригінальними, мають цінність і характеризуються неповторністю, експресивністю та винахідливістю [12].

Істотний доробок до проблеми зробили українські вчені. Колот використав у своїй роботі поняття «креативний персонал» і визначив тенденції посилення творчої компоненти праці, інноваційно насиченої зайнятості [9, с. 19, 20, 23]. Антонова провела ґрунтовний порівняльний аналіз теорій креативності, дослідила їх еволюцію і сучасну значимість [1]. Кліпкова порівнювала категорії творчої, креативної та інноваційної праці, а також визначала фактори впливу на креативність [8]. Ястремська і Бардадим слушно звернули увагу на те, що креативність працівника сама по собі є недостатньою умовою продуктивності його трудової діяльності. Не менш важливу роль відіграють мотивація, цінності, особистісні риси працівника [6, с. 22].

Важливим напрямом теоретичних і прикладних досліджень став креативний менеджмент. Його представники справедливо вбачають у креативності потужний фактор зростання продуктивності і прибутковості підприємства.

Так, Бортнікова і Крохмальна, розглядаючи роль креативного менеджменту у формуванні творчого потенціалу підприємства, виокремлюють такі його напрями як реклама, бренд менеджмент, медіа менеджмент, маркетингові комунікації [2, с. 40]. Також ними сформовано п'ять етапів розроблення креативних рішень: формулювання проблеми, зародження ідеї на основі інтуїтивних рішень, активізація розумової діяльності, вирішення проблеми, розвиток ідеї, її остаточне оформлення та перевірка. Автори відносять до останнього, п'ятого етапу також «контроль за упровадженням креативної ідеї, оцінювання її ефективності та аналіз досягнутих результатів від її впровадження» [2, с. 41-42]. Проте, на наш погляд, ці процеси відбуваються на наступних етапах.

Представляє науковий інтерес стаття Саух та Вакарчук, в якій проведено мета - аналіз публікацій в журналах Scopus і Wos, присвячених проблемам креативності у менеджменті та креативного менеджменту. Цілком справедливо авторки вважають, що ці теми є пріоритетними в сучасних дослідженнях, а їх рейтинг особливо піднявся у період з 2006 по 2018 рр. [15].

Ситник виділяє в системі менеджменту організаційної креативності три напрями [16, с. 20-21]:

- 1) формування організаційних структур, що підтримують креативність;
- 2) управління людськими і знанневими ресурсами;
- 3) креативна організаційна культура і лідерство.

Другий напрям становить безпосередній об'єкт стратегічного управління людськими ресурсами.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є обґрунтування розвитку креативності як імперативу стратегічного управління людськими ресурсами та визначення конкретних шляхів його забезпечення.

3. МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

У статті було використано такі підходи та методи: стратегічний підхід - для обґрунтування стратегії розвитку людських ресурсів та визначення стратегічного імперативу; процесний підхід – для формування циклу креативності; метод наукової абстракції – для визначення базових категорій теми (креативність, творчість, інноваційність); метод аналізу і синтезу – для інтеграції різних методів та засобів управління креативним розвитком персоналу до системи «м'якого» управління; узагальнення та критичного аналізу – для аналізу результатів досліджень.

4. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Вирішальною ознакою нашого часу є поява і стрімкий рух креативної економіки, яка стала мантрою сьогодення.

Українська економіка має значний потенціал креативності, про що свідчать наступні дані. Протягом 2013–2019 рр. показник доданої вартості у креативних індустріях України збільшився у 3.8 рази - з 30.8 млрд грн до 117.4 млрд грн. Водночас у секторі креативної економіки він зріс у 3.5 рази або з 74.2 млрд до 258.9 млрд грн. Якщо у 2013–2015 рр. темпи приросту доданої вартості у креативній економіці становили середньому 6.2%, то, починаючи з 2016 року, цей показник зростав на 32.7%. Завдяки високим темпам зростання частка креативних індустрій у структурі валової доданої вартості (ВДВ) збільшилася з %2.4 до 3.43%, тоді як частка креативної економіки з 5.78% до 7.56% [3].

Згідно нашої позиції, креативна економіка включає не тільки креативні індустрії, а й усі види економічної діяльності, що продукують творчі ідеї, створюють нові продукти, послуги і технології, використовують інновації і мають високий потенціал економічного і соціального зростання.

Ключовою конкурентною перевагою кожної організації в умовах формування креативної економіки є її персонал, здатний продукувати й втілювати у життя нові ідеї. Потреба в креативності змінює не лише вимоги до співробітників та організації бізнес-процесів, але й до управління підприємством. Управління креативним персоналом, по-перше, спирається на концептуально інші способи, методи та інструменти впливу. По-друге, воно обумовлює необхідність стратегічного підходу, оскільки креативність як стійка конкурентна перевага організації створюється і підтримується не одноразовими актами і періодичними заходами, а стратегією як комплексом цілеспрямованих дій, розрахованих на перспективу. З іншого боку, стратегічне управління людськими ресурсами залежить від креативності, оскільки будь-яка стратегія передбачає проведення змін, тобто переходу від старого до нового, оригінального, нестандартного. З огляду на це, стратегічне управління людськими ресурсами (персоналом, якщо йдеться про рівень організації), є новим етапом управління персоналом, який «виникає тоді, коли діяльність підприємств (організацій) спрямована на досягнення стійких конкурентних змін зовнішнього середовища, а основною перевагою стають професійні та особисті компетенції персоналу, які забезпечують задоволення потреб споживачів зі збереженням соціально-етичних норм і соціальної відповідальності бізнесу» [14, с. 12]. Серед потрібних стратегічних компетенцій персоналу на передній план висувається креативність.

У загальному сенсі креативність – це «здатність людини породжувати незвичайні ідеї, знаходити оригінальні рішення, відхилитися від традиційних схем мислення» [16, с. 23]. Учені намагаються розмежувати її зі спорідненими поняттями творчості та інноваційності. Поширеною є думка про те, що «творчий процес ґрунтується на натхненні автора, його здібностях, традиціях, а креативний має у своїй основі прагматичний елемент», тобто початкове розуміння, навіщо, для кого, що саме і як потрібно створювати. ... «поняття креативності включає часові характеристики процесу, у результаті якого людина або група людей створюють що-небудь, що не існувало раніше» [4, с. 36]. Інші автори, навпаки, ототожнюють творчість і креативність, проте розрізняють креативність та інноваційність. Так, Кліпкова вважає, що креативність – це «процес формування нових ідей», можливість винаходити нові речі, а інноваційність – це практичне впровадження ідей, можливість створювати нові речі. «Креативність –

це ідеї, а інновації – це значення ідей + вартість», - стверджує авторка [8, с. 77]. З нашої точки зору, в основі креативності, безумовно, лежить творчість, як процес генерації нових ідей і втілення їх у життя. Водночас креативність передбачає наявність не будь-якої творчості, а творчості у сфері конкретних бізнес-процесів з метою отримання прибутку (доходу) шляхом задоволення визначених потреб споживачів, як реальних, так і потенційних. Інноваційність охоплює новаторську діяльність організації від виникнення нової ідеї до її практичної реалізації з обов'язковою наступною комерціалізацією. Приблизно за такими ж критеріями можна виокремити творчих, креативних та інноваційних працівників. При цьому творчі працівники часто не спроможні доводити ідею до її матеріалізації, а інноваційні – не завжди креативні, наприклад, до їх сукупності входять люди, які працюють з передовими ІКТ – технологіями, проте самі їх не створюють. Крім того, творчість є переважно внутрішнім процесом з відповідно внутрішньою мотивацією людини, тоді як креативність – це інтерактивний процес, спрямований на створення не лише нових ідей та їх матеріалізацію, а й на отримання позитивних економічного і соціального ефектів.

Потреба сучасних організацій в креативності радикально зростає. Цьому сприяють такі фактори:

- 1) діджиталізація економіки, яка призводить до передачі рутинних, аналітичних, статистичних, облікових та інших функцій штучному інтелекту або нейромережам та вивільнює час і простір для творчості;
- 2) розповсюдження нестандартних форм зайнятості, які дозволяють працівникам маневрувати робочим часом, вільно визначаючи його межі;
- 3) розвиток мереж та формування мережевого працівника, який є мобільним, гнучким, адаптивним, готовим до змін і пов'язаного з ними ризику;
- 4) зростання попиту на інноваційну продукцію і, відповідно, на креативну працю як джерело створення нового продукту, що визначатиме конкурентоспроможність підприємства на ринку;
- 5) розширення пропозиції праці в ІТ-секторі, де постійно вимагається пошук і прийняття нових рішень;
- 6) утворення універсальних компетенцій, заснованих на використанні ІТ-технологій, що дозволяє працівникові швидко засвоювати нові види діяльності.

У відповідь на запити зовнішнього середовища на підприємствах розвивається креативний менеджмент, «який виокремився з інноваційного менеджменту через потребу більш глибокого і системного дослідження процесу створення нових ідей, визначення чинників, що на нього впливають і, врешті решт, підвищення ефективності цього процесу» [16, с. 19]. Креативний менеджмент щільно корелює із стратегічним управлінням людськими ресурсами, складовою якого є розробка стратегій управління креативністю і створення сприятливого середовища для формування і реалізації креативності.

Стратегічний підхід до формування креативності людських ресурсів організації передбачає розроблення ефективної стратегії їх розвитку, яка б охоплювала такі етапи (Рисунок 1).

Водночас досягнення мети стратегічного розвитку персоналу з орієнтиром на креативність потребує ефективної взаємодії всіх складових системи управління. Формуванні креативності співробітників має бути стратегічним імперативом розвитку організації.

Стратегічний імператив – це основна вимога стратегічного управління організацією до кожної його підсистеми. Саме під цей імператив налагоджуються всі кадрові політики, процеси, програми, проекти і процедури. Якщо стратегічним імперативом є креативність персоналу, тоді підбір, розвиток, оцінка, винагорода персоналу та інші практики трансформуються таким чином, щоб реалізувати цю вимогу (Рисунок 2) [14, с. 25].

Завдяки комплексному стратегічному підходу до управління креативним розвитком можна побудувати цикл креативності, елементами якого є: творча активність персоналу → народження креативної ідеї та її незалежна експертиза → трансляція креативної ідеї і створення проектної команди щодо її просування → розробка проекту і програми заходів щодо перетворення ідеї в новий продукт та подальшого впровадження інновації → оцінка економічного та соціального ефекту інновації.

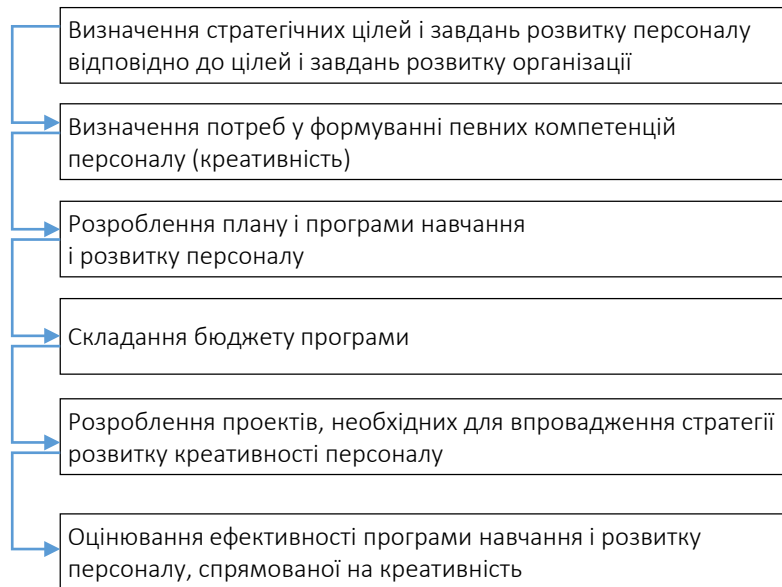


Рисунок 1. Етапи розробки стратегії розвитку персоналу організації

Механізм відтворення циклу креативності передбачає отримання ринкової оцінки якості інновацій, вимірювання ефекту від них, що є умовою початку наступного креативного циклу. Він також включає зворотній зв'язок з життєвим циклом нового продукту (товару або послуги). Коли останній перестає відповідати попиту за всіма або окремим властивостями, виникає новий імпульс для креативної діяльності.

Варто зауважити, що в ситуації, коли підприємство має справу з невеликою кількістю споживачів, проблема, що виникла, зрозуміла, інформації достатньо, доцільно використовувати лінійні аналітичні методи. Креативність має значення тоді, коли підприємство стикається з незрозумілою і складною проблемою, рівень невизначеності високий, помітний брак інформації, значна кількість споживачів. За таких умов необхідно залучати дивергентне мислення (розгляд проблеми з різних боків), латеральне бачення (виявлення прихованих аспектів і підводних камінців), симфонічне відчуття (бачення загальної картини, взаємозв'язків і взаємодії усіх компонентів).

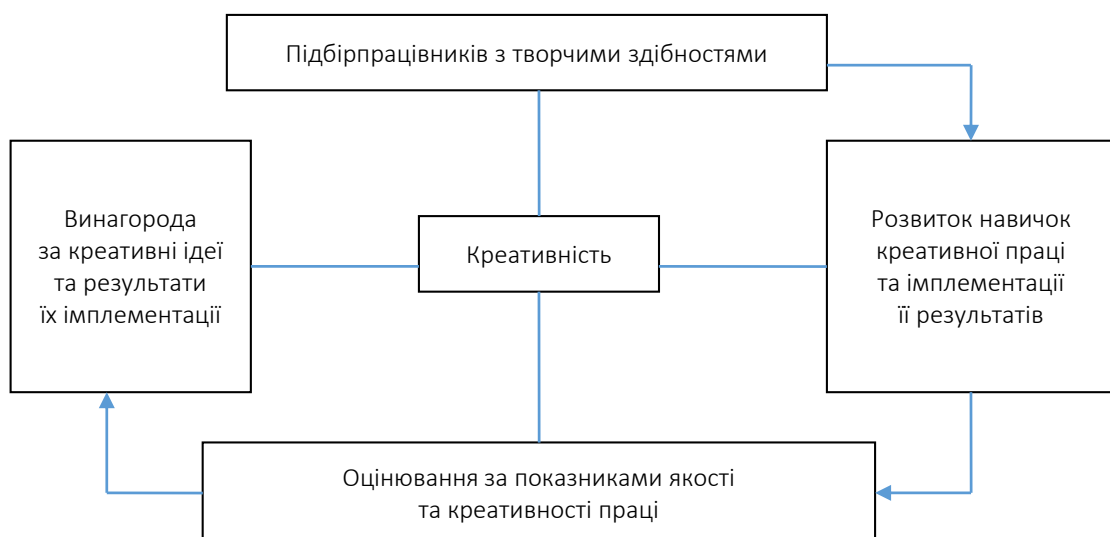


Рисунок 2. Взаємозв'язок процесів управління персоналом на основі стратегічного імперативу «креативність»

Істотний прорив у креативності сьогодні спостерігається в маркетингу, що пояснюється близькістю до споживачів, вивченням їхніх потреб і навичками швидкого реагування на їх зміни. Інформація про потреби у нових товарах та послугах, або їх модифікаціях, передається іншим підрозділам підприємства, де подібно створенню доданої вартості, в результаті креативності створюється «ланцюг цінностей» стосовно вироблення ідей і отримання нових результатів.

Спеціальними HR-технологіями, націленими на розвиток креативності є:

- 1) постановка креативних завдань, що містять елементи творчості, нестандартності, новизни та закріплення таких завдань в індивідуальних робочих планах працівника;
- 2) надання необхідної підтримки учасникам креативного процесу в частині його організації, інформаційного та консультативного забезпечення, технічної підтримки;
- 3) спрямування мотиваційних засобів на стимулювання досягнення результатів креативної діяльності. Вони мають відрізнятися від інших форм матеріальної та грошової винагороди.
- 4) створення бази творчих ідей в організації. Усі висловлені новаторські ідеї, навіть за умови їх несвоєчасності або неналежної обґрунтованості, мають бути занесені до такої бази, оскільки в подальшому можуть бути ефективно використані;
- 5) створення неформальних творчих об'єднань як всередині підприємств, так і в межах різних суб'єктів, діяльність яких спрямована на формування бачення інформаційних проривів у певній сфері діяльності.

Кардинальною відмінністю стратегічного управління креативним розвитком людських ресурсів є застосування принципово інших методів, засобів і інструментів порівняно з традиційними видами діяльності.

На наш погляд, розвиток креативності працівників потребує не прямих методів, а методів «м'якого» управління, яке здійснюється шляхом створення сприятливого середовища. Зазначимо, що в управлінській практиці країн транзитивної економіки питання управлінських впливів на об'єкт через формування середовища його функціонування є не розробленим в теорії та не опрацьованим на практиці. Певними кроками у вирішенні цієї проблеми можуть стати наступні:

- 1) створення часового і просторового контексту креативної діяльності в рамках підприємства. У західних компаніях фіксують конкретні робочі години протягом робочого дня (тижня), які присвячуються виключно розробці нових ідей. Спеціально виділяються робочі зони для розробки творчих ідей, обміну ними, пошуку можливих шляхів вирішення нової проблеми; здійснення пошукової активності;
- 2) формування динамічних, а не операційних здатностей, готовності до змін, перспективного бачення;
- 3) виділення фінансових засобів та інвестування креативних напрямів діяльності, особливо на стадії реалізації їх результатів. Взяття підприємством на себе фінансового ризику у разі невдалих управлінських або виконавчих рішень;
- 4) стимулювання розвитку нестандартного мислення працівників, набуття ними багатofункціональних, надпредметних, міждисциплінарних навичок, потрібних для виконання не поточних і звичних завдань, а перспективних і неочікуваних;
- 5) розвиток різноманітних форм (формальних і неформальних) гнучкості праці, розширення простору для вияву самодостатності та особистої ініціативи працівників;
- 6) розвиток креативної корпоративної культури організації, створення творчої атмосфери, формування креативної поведінки працівників.

Прикладом застосування методів «м'якого» управління розвитком креативності є досвід фабрики ідей Inventionland (американський штат Пенсильванія), яка забезпечує роботою майже дві сотні співробітників компанії Davison Design & Development. Ця креативна компанія втілює ідеї своїх клієнтів в життя та щороку реєструє біля 2 тис патентів. Щоб стимулювати креативність співробітників, компанія розробляє нестандартний дизайн інтер'єру. Всередині фабрики ідей площею 5.7 тис кв м розміщено 16 тематичних зон, лабораторії, створено простір для переговорів.

Скажімо, для розробників продуктів для автомобілів створено кімнату з гоночною трасою, для виробників хендмейд-товарів - казковий будиночок зі стьобаним дахом і стилізованими гудзиками на стінах, для розробників ігор - піратський корабель, який потерпає. Компанія щороку запрошує 15 тис студентів, дизайнерів, бізнесменів та інвесторів зі США та інших країн світу, які разом з персоналом надихаються креативом [13]. Інший, зовсім протилежний досвід, накопичила компанія Facebook, яка поряд з креативним дизайном, використовує фанерні стелі та стіни без оздоблення. У такий спосіб простір допомагає сфокусувати співробітників на головному [13].

Таким чином, усі методи і засоби стратегічного управління людськими ресурсами підпорядковуються єдиному імперативу – розвитку креативності.

ВИСНОВКИ

В епоху становлення креативної економіки діловий успіх кожної організації визначається її динамічними здатностями до інноваційних перетворень. В їх основі лежить креативність персоналу, його спроможність продукувати і втілювати нові ідеї. Креативність є доцільною за умов високої невизначеності та непередбачуваності середовища, нестачі інформації, наявності складних і незрозумілих проблем. Ефективне управління креативним розвитком є комплексним процесом, розрахованим на перспективу, і потребує розробки і реалізації спеціальної стратегії, яка б охоплювала всі стадії цього процесу. Формування креативності стає стратегічним імперативом управління організацією, підпорядковуючи всі HR-практики його досягненню. Стратегічний підхід розглядає креативність як процес, елементи якого утворюють цикл креативності.

Розвиток креативності людських ресурсів забезпечується управлінськими технологіями, спрямованими на формування дивергентного мислення (розгляд проблеми з різних боків), латерального бачення (виявлення прихованих аспектів і підводних камінців), симфонічне відчуття (бачення загальної картини, взаємозв'язків і взаємодії усіх компонентів).

Особливістю стратегічного управління людськими ресурсами, орієнтованого на розвиток їх креативності, є перехід до принципово нових методів і засобів впливу – до «м'якого» управління. Його суть полягає у непрямій дії на процес розвитку персоналу шляхом створення сприятливого для креативності середовища. Наразі існує чимало прикладів такої успішної практики, водночас в подальших дослідженнях необхідно узагальнити цей досвід і розробити нові моделі стратегічного управління креативним розвитком людських ресурсів. Це сприятиме поширенню креативності на ті сфери, про які тепер ніхто й не здогадується [11, с. 348].

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Iryna Petrova.

Data curation: Iryna Petrova.

Formal Analysis: Iryna Petrova.

Investigation: Iryna Petrova.

Methodology: Iryna Petrova.

Writing – original draft: Iryna Petrova.

Writing – review & editing: Iryna Petrova.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Antonova, O. (2012). Sutnist poniattia kreatyvnosti: problemy ta poshuky [The essence of the concept of creativity: problems and searches]. In O.Ie. Antonova, *Teoretychni i prykladni aspekty rozvytku kreatyvnoi osvity u vyshchii shkoli [Theoretical and applied aspects of the development of creative education in higher education]* (14–41 pp.). Zhytomyr: Vydavnytstvo im. I. Franka. (In Ukrainian)
2. Bortnikova, M., & Krokhmalna, Ya. (2022). The role of creative management in forming the creative potential of the enterprise. *Management and Entrepreneurship in Ukraine: Stages of Formation and Problems of Development*, 2(8), 37–44. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.23939/smeu2022.02.037>
3. Center for Creative Economy Development (2021). *Kreatyvna ekonomika: nova ekonomichna. epokha XXI st. [Creative economy: new economic. era of the 21st century]* (68 p.). (In Ukrainian). Retrieved from https://creativeeconomy.center/wp-content/uploads/2021/12/2_5332503104040474153.pdf
4. Davymuka, S., & Fedulova, L. (2017). *Kreatyvnyi sektor ekonomiky: dosvid ta napriamy rozbudovy [Creative sector of the economy: experience and directions of development]* (528 p.). Lviv: Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M. I. Dolishnoho NAN Ukrainy. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ird.gov.ua/irdp/p20170702.pdf>
5. Guilford, Y. (1967). *The nature of human intelligence* (538 p.). New York: McGraw–Hill.
6. Iastremska, O., & Bardadym, O. (2013). *Motyvatsiia kreatyvnosti novatoriv [Motivation of creativity of innovators]* (212 p.). Kharkiv: Vydavnytstvo KhNEU. (In Ukrainian)
7. Karwowski, M. (2009). *Identyfikacja potencjalu tworczoego* (300 p.). Warszawa: APS.
8. Klipkova, O. (2015). Creativity and innovation as the main components of the new vector in enterprise management. *Scientific Bulletin of Mukachevo State University. Series “Economics”*, 2(4; 2), 76–80. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2015_2%282%29__16
9. Kolot, A. (2017). *Hidna pratsia: imperatyvy, ukraïnski realii, mekhanizmy zabezpechennia [Decent work: imperatives, Ukrainian realities, security mechanisms]* (500 p.). Kyiv: KNEU. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/22643>
10. Kulikov, E. (2017). Mobilnist, produktyvnist i kreatyvnist XXI viku [Mobility, productivity and creativity of the XXI century]. *KO. IT dlia biznesu*. (In Russian). Retrieved from https://ko.com.ua/mobilnost_produktyvnost_i_kreatyvnost_xxi_veka_122245#:~:text=%
11. Montuori, A., & Purser, R. (1999). Organizing as if creativity really mattered. In *Social Creativity* (Vol. 2) (313–357 pp.). Cresskill: Hampton Press.
12. Mumford, M. (2003). Where have we been, where are we going? Taking stock in creativity research. *Creativity Research Journal*, 15(2–3), 107–120. <https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651403>
13. Pavlenko, A. (2019). *Kreatyvni ofisy, nestandardni sotspakety, chas u podarunok. Yak providni kompanii svitu motyvuiut spivrobotnykiv [Creative offices, non-standard social packages, time as a gift. How the world’s leading companies motivate employees]*. (In Ukrainian). Retrieved from [https://biz.nv.ua/ukr/markets/robota-v-zahidnih-kompaniyah-chim-robotodavci-privertayut-spivrobotnikiv-novini-svitu-50036738.html#:~:text="](https://biz.nv.ua/ukr/markets/robota-v-zahidnih-kompaniyah-chim-robotodavci-privertayut-spivrobotnikiv-novini-svitu-50036738.html#:~:text=)
14. Petrova, I. (2013). *Stratehichne upravlinnia liudskymy resursamy [Strategic management of human resources]* (466 p.). Kyiv: KNEU. (In Ukrainian). Retrieved from https://library.krok.edu.ua/media/library/category/navchalni-posibniki/petrova_0003.pdf
15. Saukh, I., & Vikarchuk, O. (2021). Creativity in Management and Creative Management: Meta-Analysis. *Marketing and Management of Innovations*, 1, 65–80. <http://doi.org/10.21272/mmi.2021.1-06>
16. Sytnyk, N. (2019). *Kreatyvnyi menedzhment [Creative management]* (143 p.). Kyiv: KPI im. Ihoria Sikorskoho. (In Ukrainian)
17. Taylor, C. (1988). Various approaches to and definitions of creativity. In R. Sternberg (Ed.), *The nature of creativity: Contemporary psychological perspectives* (pp. 99–121). Cambridge: Cambridge University Press.
18. Torrance, E. (1988). The nature of creativity as memtest in its testing. In R. Sternberg (Ed.), *The Nature of Creativity* (pp. 43–73). New York: Cambridge University Press.