

**Вартанова О.В.,**  
д-р екон. наук, доц.,  
**Шестер І.В.,**  
аспірант,  
кафедра міжнародної економіки,  
Східноукраїнський національний університет  
імені Володимира Даля

## **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ПІДГРУНТЯ РОЗВИТКУ КРЕАТИВНИХ ПРАЦІВНИКІВ ПІДПРИЄМСТВА**

*Розкрито сутність поняття «креативний менеджмент», подано концепцію креативного менеджменту підприємства. Визначено якості креативних працівників і класифіковано їхні види.*

*Раскрыта сущность понятия «креативный менеджмент», подана концепция креативного менеджмента предприятия. Определены качества креативных работников и классифицированы их виды.*

*The essence of the concept «creative management» is exposed, the conception of creative management of enterprise is given. The characteristics of creative workers are certain and their kinds are classified.*

Ключові слова. Креативність, креативний менеджмент, креативні працівники, підприємство, якості.

Ключевые слова. Креативность, креативный менеджмент, креативные работники, предприятие, качества.

Keywords. Creativity, creative management, creative workers, enterprise, characteristics.

**Вступ.** Забезпечення невинного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах інтелектуалізації капіталу неможливо без формування персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту — креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників.

Розвиток творчого потенціалу співробітників підприємства сприяє підвищенню ефективності діяльності підприємства в цілому, а використання інструментів креативного менеджменту дозволяє оперативно і творчо вирішувати складні завдання та формувати нові методи управління самим підприємством. Наразі поняття «креативність персоналу» ще не є сталим, потребує свого уточнення. Так само потребує подальших досліджень креативний менеджмент, що зумовлює актуальність теми дослідження та її практичну значущість.

Дослідженню понять «креативність» і «креативний менеджмент» як запоруки організаційного успіху присвячено багато робіт вітчизняних і зарубіжних учених. Так, у роботах І. Вільма, К. Койна, Ч. Девіса, Дж. Герета визначено сутність креативного менеджменту та його стратегічне для розвитку бізнесу [8]. Г. Айзенк, Р. Уайсберг, І.Я. Лернер пов'язують креативність з розумовою обдарованістю працівників і їхньою здатністю творчо мислити. Л.С. Виготський розглядає креативність як продукт людської уяви та попередньо засвоєного досвіду [5]. Необхідність подальшого дослідження сутності креативного менеджменту та його ролі у формуванні креативних здібностей персоналу, що сприяє активізації інноваційного розвитку підприємства, визначають актуальність і доцільність цього дослідження.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні сутності і змісту креативного менеджменту як специфічної галузі менеджменту, спрямованої на створення сприятливих умов для розвитку креативних здібностей персоналу підприємства.

**Результати дослідження.** Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності. Головним тут є формування колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні

зміни на підприємстві та ініціювати такі зміни. Формування та розвиток творчих здібностей персоналу підприємства є завданням креативного менеджменту.

Креативний менеджмент представляє собою управління носіями інтелектуального потенціалу підприємства, які створюють нові знання шляхом творчої діяльності. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях управління творчістю та командної роботи [8, с. 85]. Завдання креативного менеджменту — управління процесом прийняття творчих рішень у колективі шляхом поєднання консервативного логічного мислення із законами сучасного менеджменту та польотом творчої фантазії. Концепцію креативного менеджменту подано на рис. 1.



Рис. 1. Концепція креативного менеджменту [6]

Формування системи креативного менеджменту на підприємстві пов'язано із такою сферою діяльності підприємства, як управління знаннями. Підходи і інструменти управління знаннями дозволяють виявити вимоги до креативного персоналу підприємства та визначити напрями його формування. Це можливо з використанням компетенцій персоналу, під якими розуміється сукупність професійних та особистісних характеристик (якостей) працівника, які формують моделі його професійної поведінки, зумовлюють успішність його професійної діяльності та визначають конкурентоспроможність у професійному середовищі. До компетенцій персоналу належать знання, навички, спроможності, досвід, емоційні особливості і вольові установки, що визначають результати його роботи.

У постіндустріальному суспільстві в умовах загострення конкуренції на світових ринках одержання нових джерел конкурентних переваг ґрунтується на можливостях розвитку інтелектуального капіталу та нематеріальних ресурсів підприємства. Тому незалежно від галузевої приналежності підприємства професійним стандартом розвитку персоналу стає формування особливої категорії співробітників — креативних працівників. В умовах підвищення рівня автоматизації виробництва і вдосконалення технологій, формування якісно нової категорії працівників створює основу для зростання продуктивності праці, а значить, і розширення конкурентних переваг підприємства.

Нові якості креативних працівників не можна у готовому вигляді «придбати на ринку»; їх можна формувати, розвивати та ефективно використовувати завдяки реалізації унікальних індивідуальних спроможностей персоналу — їхніх знань, умінь і досвіду, особистісних властивостей, які виявляються в поведінці і ставленні до справи, в захопленості та інновативності. Теоретики і практики менеджменту персоналу в процесі накопичення досвіду

виміру і оцінки працівників дійшли висновку, що висока кваліфікація, солідний досвід і високий інтелект зовсім не є гарантами ефективної роботи людини, оскільки ці чинники визначають лише загальні професійні характеристики працівника (знання і частково навички), проте вони не дають можливість встановити, як ці якості знайдуть прояв у певних умовах, на конкретній посаді, конкретному підприємстві.

Це призвело до виникнення концепції компетенцій персоналу, згідно з якою ключові якості персоналу мають відповідати вимогам працівників, конкретній посаді, пріоритетам розвитку підприємства. Основними якостями креативних працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію якостей креативних працівників подано на рис. 2. Наведена ієрархія якостей креативних працівників може бути орієнтиром для моделювання їхніх компетенцій.

Не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. Тому слід перш за все визначити види креативних працівників підприємства та надати характеристику кожному з них:

- керівник інноваційного підприємства;
- менеджер знань;
- координатор знань;
- керівник спеціалізованого підрозділу;
- менеджер проектної групи;
- експерти (носії) знань;
- генератори ідей (інноватори);
- інженери знань (фасилітатори).

Характеризуючи креативних працівників підприємства слід зазначити, що деякі з них можуть займати адміністративні посади (менеджер знань або керівник підрозділу), інші — виконувати ролі, які можуть змінюватися протягом часу та залежно від характеру виконуваних завдань (генератори ідей або експерти знань). Тому запропонована класифікація може слугувати лише загальним орієнтиром для визначення усіх категорій креативних працівників.

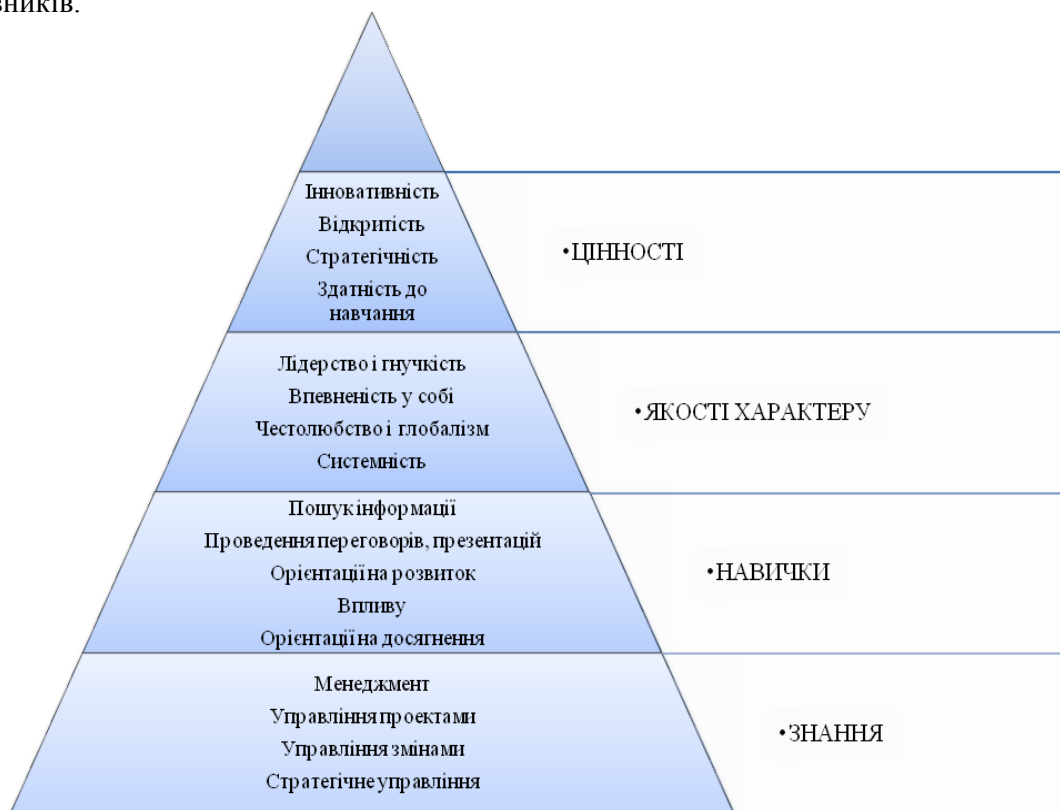


Рис. 2. Ієрархія якостей креативних працівників підприємства

Керівники підприємства в умовах ринку у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має невідмінно розвиватися шляхом постійного

вдосконалення і нововведень. Проте можливість віднесення керівників підприємства до групи креативних працівників залежить від їхньої ролі та безпосередньої участі в інноваційних процесах. Зважаючи на те, що здебільшого керівники підприємства виконують управлінські, адміністративні та організаційні функції, ми не включили їх до категорії креативних працівників.

Окреме виділення групи керівників інноваційних підприємств, діяльність яких лежить у сфері досліджень і розробок, дозволяє віднести їх до креативних працівників і визначає особливості компетенцій цих працівників.

Менеджер знань — це спеціаліст, в обов'язки якого входить організація процесів управління знаннями та інтелектуальними активами підприємства. Для цієї посади можуть відбиратися співробітники науково-технічних бібліотек або відділів науково-технічної інформації (ВНТИ), координатори веб-сайтів і фасилітатори. Серед менеджерів знань окремо слід виділити генерального менеджера з управління знаннями (Chief Knowledge Officer, СКО), який формує стратегічні напрями управління інтелектуальними ресурсами підприємства, а також координатора знань.

До обов'язків координатора знань входять функції, пов'язані з контентом інформаційних систем, які включають обслуговування працівників підприємства відповідно до їхніх інформаційних профілів. Одна з головних функцій координатора знань — обслуговування різних запитів, що стосуються інформаційних ресурсів підприємства (каталогів, рубрикаторів, довідників, інформації про клієнтів тощо), а також постійне оновлення інформаційних профілів співробітників підприємства.

Фасилітатори — це специфічна категорія працівників знань, яка розповсюджена у західних компаніях. Їхнє завдання — допомогти працівникам у явній формі зафіксувати свої знання, зрозуміло сформулювати думки, щоб вони стали зрозумілими іншим людям. Фасилітатори мають навички ведення діалогу і методики одержання знань фахівців. У вітчизняній практиці функціям фасилітатора найбільшою мірою відповідає робота інженера знань.

Експерти (носії знань) — це будь-які співробітники підприємства, які володіють необхідними знаннями та досвідом і здатні їх передавати. Робота з експертами потребує участі інженерів знань (фасилітаторів) з метою одержання знань, їхньої формалізації та цілеспрямованого використання.

Генератором ідей може бути будь-який працівник підприємства, проте не всі працівники здатні генерувати нові ідеї. Тут потрібний особливий стиль мислення, наявність творчого підходу до розв'язання проблем, вміння аналізувати та працювати з інформацією, бажання передавати одержані знання.

Серед інших категорій креативних працівників слід окремо виділити керівників спеціалізованих підрозділів і менеджерів проектних груп. Формально їх можна віднести до менеджерів знань, що зумовлено подібністю виконуваних ними функцій, проте між ними усе ж є різниця. Так, керівники спеціалізованих підрозділів, створених у структурі підприємства (наприклад, відділів науково-технічної інформації або відділів нової продукції), не завжди є «інноваційними працівниками», адже головною вимогою до креативних працівників є здатність до генерування нових ідей та творчі здатності. Ці здатності властиві менеджерам проектних груп, які створюються на певний час для розробки інноваційних проектів.

**Висновки.** Визначені категорії креативних працівників відіграють різні ролі в інноваційному процесі підприємства, а їхні функції істотно відрізняються. Тому визначення якостей креативних працівників має конкретизуватися у формуванні переліку їхніх базових компетенцій, який дає орієнтири для визначення групи співробітників і менеджерів підприємства, яким властиві творчі здібності, здатність до інноваційного мислення, організаторські спроможності та здатність організовувати інноваційні процеси. Формування означених категорій працівників, потенційно спроможних створювати новий продукт і здатних до інноваційного розвитку є завданням креативного менеджменту.

### **Література**

1. *Виноградський М.* Управління персоналом: навч посіб. / [М. Виноградський, С. Беляєва, А. Виноградська та ін.]. — К.: Центр навчальної літератури, 2006. — 500 с.
2. *Гузєва Е. М.* Развитие креативности персонала в предпринимательских структурах на основе внутриорганизационного поведения / Е. М. Гузеева // Креативная экономика. — 2009. — № 10(34). — С. 27—32.

3. Економіка інноваційного підприємства: конспект лекцій для студ. спец. 8000014 «Управління інноваційною діяльністю» уклад.: В. М. Хобта та ін. — Донецьк: ДонНТУ, 2010. — С. 116.
4. *Корчагин Ю. А.* Широкое понятие человеческого капитала [Електронний ресурс]. — Режим доступ : <http://www.lerc.ru/?part=articles&art=3&page=22>
5. *Крейн У.* Теория развития. Секреты формирования личности / У. Крейн. — СПб. : Питер, 2002. — 512 с.
6. *Макаренко О. Г.* Креативный менеджмент / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарев. — Ульяновск : УлГТУ, 2011. — 154 с.
7. *Barron F.* Creativity, intelligence and personality/ F. Barron, D. Harrington // Ann. Rev. Of Psychol. — 1981. — № 32. — P. 439-476.
8. *Mumford M.* Creativity syndrome: integration, application and innovation / M. Mumford, S.Gustafson // Psychological Bulletin. — 1988. — № 103. — P. 27—43.

Стаття надійшла до редакції 18.09.2013 р.