

УДК 331.1(045)

*О.Ю. Смылова, О.В. Кузнецова***СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ И ИНСТРУМЕНТЫ ПОВЫШЕНИЯ КРЕАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА КОМПАНИИ**

Статья посвящена анализу имеющихся современных методов стимулирования креативности сотрудников организации. Для этого авторами раскрывается актуальность использования креативного потенциала сотрудников компании, широко применяемого для инновационной деятельности с целью развития и сохранения ее позиций на рынке. В статье предложена классификация факторов, оказывающих влияние на уровень креативности работников предприятия, и приводится обзор методов по его поддержанию и повышению. На основе представленного анализа сформулированы современные тенденции развития креативных компетенций сотрудников организации. Сделан вывод о том, что для выхода экономики России из стагнации и перехода к наращиванию ее позиций на международном рынке необходимо внести изменения в сложившийся стиль управления компаниями страны не только за счет вкладывания средств и сил в возвращение креативных кадров, но и обеспечения благоприятных условий труда и стабильности труда в целом, что позволит предотвратить трудовую миграцию и потерю затраченных средств. Методологической основой исследования послужили традиционные методы научного анализа, логического анализа, систематизации и ранжирования. Полученные результаты могут быть использованы компаниями для определения и выбора подходов к повышению уровня креативности работников, а также преподавателями и студентами, проводящими исследования в области управления человеческими ресурсами организации.

*Ключевые слова:* креативный сотрудник, креативность, креативный менеджмент, инновации, управление организацией, творческое мышление, управление персоналом.

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-5-816-826

**Введение**

Постиндустриальная модель общества ориентирована на развитие инновационной экономики, которая характеризуется высокой конкуренцией на рынке, сокращением жизненного цикла товаров за счет смены технологий и интенсификации инновационных процессов. Переход общества к постиндустриальной модели обуславливает рост потребности в творческих способностях человека: основной производственной силой становится наука, ценнейшими ресурсами являются владение информацией и навыками, способность их применения в своей рабочей деятельности. Соответственно, и рынок труда реагирует на данные мировые изменения: изменившиеся запросы экономики побуждают работников развивать новые навыки. Так, востребованными качествами работника становятся талантливость, креативные способности [1], навыки самовыражения и стремление к созиданию.

Тенденции последних лет показывают, что креативные идеи являются неотъемлемой частью инновационной экономики и выступают в роли ее стимулятора. В результате креативного процесса рождается идея, имеющая экономическую составляющую. Другими словами, данная идея генерируется с решением поставленной задачи бизнеса. В дальнейшем идея (или совокупность идей), проходя коммерциализацию, приобретает статус инновационной идеи, воплощение которой приводит к появлению новшества, инновационного продукта.

Проведенный анализ некоторых научных работ [2-7 и пр.], показывает, что вопрос креативного менеджмента и креативности личности является точкой интереса многих крупнейших мировых компаний и исследуется авторами в различных областях науки: экономики бизнеса, менеджмента, финансов, бухгалтерского учета, экологии, искусства, а также инженерного дела, информатики, медицины, психологии, энергетики и пр. О росте заинтересованности темой креативности персонала организации свидетельствует частота употребления терминов «креативный менеджмент» и «креативность в менеджменте» в международных библиографических базах Scopus, WoS и национальной платформе РИНЦ, которая с начала 2000 года увеличилась более, чем в 10 раз, и в 2020 году составила 821 и 833 и 184 публикаций соответственно.

Следовательно, вопрос поддержания и роста креативного капитала организации является актуальным для современных компаний практически всех отраслей экономики. Данный аспект послужил основанием для постановки цели настоящего исследования, которая заключается в следующем: на

основе анализа имеющихся современных методов стимулирования креативности сотрудников организации предложить их классификаторы и дать оценку применимости и эффективности данных методов для российских компаний в целом.

### Основная часть

Понятие «креативность» возникло в 1950-х годах: «Джой Пол Гилфорд, американский психолог, профессор многих американских университетов, широко известный, как создатель модели структуры интеллекта, одним из первых сформировал определение и параметры креативности: способность к обнаружению и постановке проблем; способность к генерированию большого количества идей; способность продуцировать разнообразные идеи; способность отвечать на раздражители нестандартно; способность усовершенствовать объект, добавляя детали; способность решать нестандартные проблемы, т. е. способность к анализу и синтезу» [8].

В источниках [8; 9] приводятся различные толкования термина «креативность», сформированные российскими и зарубежными учеными. Авторам настоящей статьи наиболее близко определение М. Воллаха: «креативность – это способность порождать оригинальные идеи в условиях разрешения и постановки новых проблем» [9]. По нашему мнению, данное определение наиболее точно отражает основное правило функционирования организации в реалиях рыночной экономики, а именно: выживает и получает прибыль та организация, которая обладает конкурентными преимуществами и способна совершенствовать как производимые товары и услуги, так и технологические процессы, своевременно реагировать на изменения спроса на рынке, генерировать новые идеи и внедрять их. Следовательно, для управления и поддержания эффективного уровня креативности работников необходимо не только подобрать персонал с соответствующими компетенциями, но и создать подходящий организационный и психологический климат в организации.

Проведенный анализ научной литературы показал, что активный рост заинтересованности данной тематикой особо ярко проявился в 2004 году, что, по мнению авторов статьи [2], объясняется активным внедрением информационных технологий во все сферы общественной жизни и экономику. Кроме того, интерес к вопросу креативного работника связан с ожесточенной борьбой за рынки сбыта и высокими темпами технологического прогресса.

Данный факт можно проиллюстрировать на примере рынка мобильных телефонов, характеризующегося высокой потребностью в инновациях и связанный с высокой долей креативности в принимаемых решениях. На рис. 1–4 представлены распределения долей компаний-производителей мобильных телефонов на рынке по годам [10].

В 1995 году компания Motorola занимала лидирующую позицию, ее доля на рынке составляла 32,1%; далее места распределялись со второго по четвертое соответственно: Nokia (22%), Sony (10,7%), NEC (9,2%), на остальные компании приходилось около 23,5% рынка (рис. 1). Однако ее позиции сильно пошатнулись в связи с рядом непопулярных решений и выпуском Nokia инновационного телефона с web-браузером, что позволило Nokia к 2003 году стать бесспорным лидером (к январю 2003 г. доля на рынке составила 35,1%), (рис. 2).

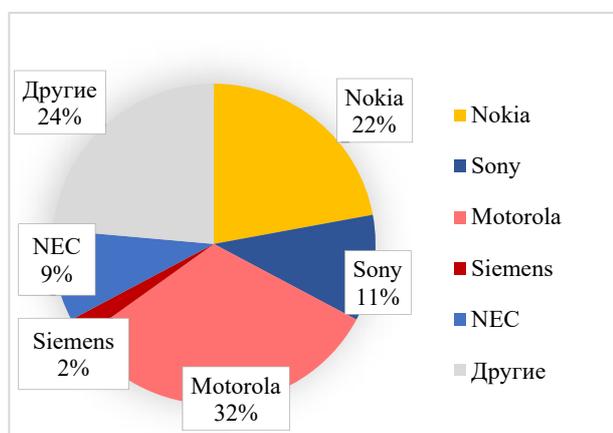


Рис. 1. Основные игроки на рынке мобильных телефонов в сентябре 1995 года

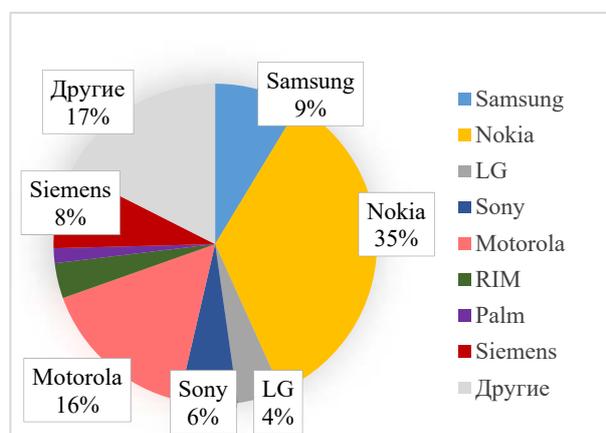


Рис. 2. Основные игроки на рынке мобильных телефонов в январе 2003 года

Рис. 3 иллюстрирует ситуацию на рынке 2013 года, который характеризовался выходом на арену китайских производителей, а также тем, что iPhone и Samsung благодаря своим прорывным технологиям сравняли доли с атлантом Nokia. К слову, бывший безапелляционный лидер Motorola окончательно потерял клиентуру (доля составила 1,6 % на рынке), а в 2011 году компания разделилась, и ее часть Motorola Mobility, специализирующаяся на производстве техники, была продана компании Google, после чего в 2014 году перепродана китайской компании Lenovo за гораздо меньшую сумму [11].

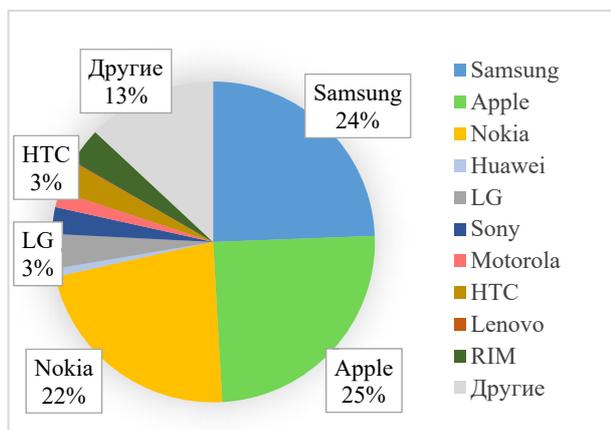


Рис. 3. Основные игроки на рынке мобильных телефонов в сентябре 2013 года

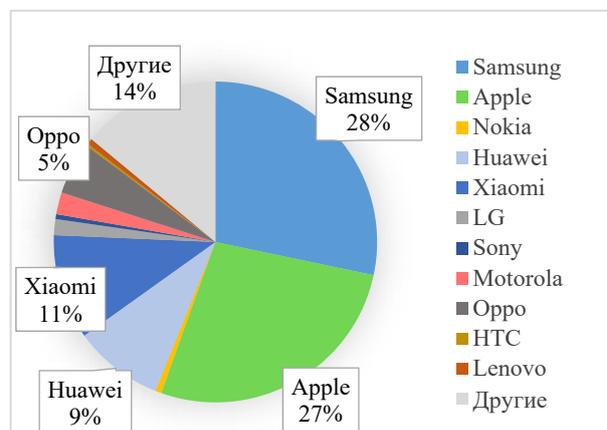


Рис. 4. Основные игроки на рынке мобильных телефонов в сентябре 2021 года

Период с 2013 года по настоящее время можно считать началом расцвета и главенствования китайских телефонов на рынке. Если в 2013 году их доля была незначительна (рис. 3), то к сентябрю 2021 доля китайских телефонов превышала 25 % (рис. 4).

Приведенная выше статистика иллюстрирует, насколько динамичен рынок и насколько шатко положение даже самого безапелляционного лидера в случае, если тот принял несколько неверных шагов, уделяет недостаточно внимания развитию идей и внедрению инноваций. Даже самое небольшое отставание от конкурентов и потеря перспективного направления развития продукта в конечном итоге может стоить не только значительной части прибыли, но и привести к потере бизнеса. Недостаточно только лишь разработать продукт и получать на его базе прибыль в течение долгого времени. Для сохранения своих позиций нужно не только, чтобы продукт не уступал продуктам конкурентов и был уникальным по каким-либо параметрам (что привлекло бы покупателей), но также необходимо превосходить внедрение инноваций конкурентами, чтобы первым анонсировать перспективные разработки или иметь возможность представить достойную альтернативу.

Изучив и обобщив информацию, приведенную в публикациях на тему креативного менеджмента [1-18, 21-23], авторы статьи пришли к выводу, что меры по поддержанию и росту креативности персонала условно можно разделить на три группы: воздействия на личностные качества работников предприятия, воздействие на организационный климат предприятия и воздействие за счет финансирования реализации идей (рис. 5).

Рассмотрим представленные меры более подробно.

### **1. Воздействие на личностные качества работников предприятия**

В данную подгруппу отнесены методы воздействия на человеческий капитал предприятия (личностные качества): как найм сотрудников, обладающих нужными креативными компетенциями, так и меры по повышению креативности имеющихся работников.

#### *Подбор персонала*

Формирование творческого потенциала предприятия начинается с грамотного подбора персонала для формирования «креативного кадрового ядра», в частности, с разработки и внедрения методологии подбора персонала, которая разрабатывается компетентными кадровыми работниками, либо данная услуга предоставляется на аутсорсинг сторонним специализированным компаниям.

#### *Обучение персонала*

Кроме найма креативных работников извне необходимо проводить периодические обучения имеющегося персонала: направлять сотрудников на повышение квалификации или получение высшего образования по смежным специальностям, поощрять обучение в аспирантуре, изучение иностран-

ного языка, а также прохождение курсов по обучению работе на специализированных программных продуктах и пр. Кроме организации получения знаний и навыков, необходимых для реализации непосредственно рабочих задач, эффективно также обучение сотрудников специальным приемам и методикам решения нестандартных задач, а также выработке модели поведения в нестандартных ситуациях.



Рис. 5. Меры и формы поддержки и повышения уровня креативности организации

Среди мер, не требующих предварительного планирования соответствующей статьи в бюджете и значительных денежных вложений, можно выделить обучение сотрудников за счет собственных ресурсов. Сотруднику одного подразделения направляется в другое подразделение для того, чтобы лучше понять его работу (цели, задачи, средства, производственный процесс, если речь идет о филиалах и пр.). Также существует практика проведения обучения сотрудников друг друга в формате лекций и презентаций (компанией выделяются дни для обучения, назначаются лекторы, расписание занятий). В итоге у сотрудников формируется понимание работы, целей и задач каждого из подразде-

лений и предприятия в целом, а также приходит осознание личного вклада и своего места в бизнес-процессах организации.

#### *Применение практик*

Наряду с методами обучения, применяемыми традиционно в нашей стране (лекции, семинары, видеообучение), в последнее время среди методов, направленных на повышение творческого потенциала сотрудников, часто используются различные практики, такие как кейс-обучение, деловая игра, метафорическая игра (авторами работы выделяется в отдельный метод), ролевая игра [12].

Суть деловой игры заключается в моделировании рабочего процесса в упрощенной форме, но с достаточной детализацией и с сохранением логических связей. Участники деловой игры по заранее установленным правилам тренируются решать нетривиальные задачи в условиях, приближенных к реальным, отрабатывают навык принятия решений с целью использования полученного опыта и выработанных алгоритмов поведения в реальных условиях. Кроме получения профессионального опыта деловые игры способствуют повышению коммуникабельности сотрудников, оттачиванию искусства подачи материала и аргументации.

Метафорическая игра может быть рассмотрена как часть деловой игры. В данном типе игры обучение происходит на примере метафорического произведения (сказки, легенды), результаты переносятся на профессиональную сферу. Авторы отмечают [13], что данная игра позволяет предлагать и развивать нестандартные решения, предлагать и разрабатывать новые продукты и услуги.

В ролевой игре игроков помещают в определенную вымышленную проблемную ситуацию, причем каждый игрок отыгрывает определенную заданную заранее роль, а часто и роль самого себя и говорит от своего лица. Ролевые игры используют для оценки существующих навыков персонала или обучению новым навыкам. Также часто данный метод используют для оттачивания навыка управленцев при расширении их полномочий или при их подготовке к решению более сложных управленческих задач, работе с большим числом подчиненных [13].

Как и в деловых играх, кейс-обучения нацелены на решение определенных проблем и принятие решений. В кейс-обучениях используются реальные случаи из бизнеса, обучающимся дают вводные данные, и им предлагается разобраться всесторонне в проблеме и предложить пути решения с учетом четко установленных правил. Кейсы и деловые игры используют преимущественно для отработки принятия бизнес-решений, они нацелены на получение практического опыта поведения в различных ситуациях для получения профессиональных компетенций.

Навык командной работы также является важным умением креативного сотрудника, обучение которому позволяет добиться эффективного взаимодействия между членами команды для решения различных задач [1]. При применении метода командной работы создаются рабочие группы, сформированные таким образом, что в каждой группе присутствуют сотрудники из разных структурных подразделений и разных специальностей, а также с различным потенциалом и опытом.

## **2. Воздействие на организационный климат предприятия**

Для того, чтобы сотрудник выявил и реализовал свой творческий потенциал необходимо создать благоприятный организационный климат предприятия. Под организационным климатом предприятия понимается совокупность организационно-управленческих, экономических и социально-психологических условий в компании, определяющих творческую активность персонала и инновационную деятельность организации [14]. Иными словами, организационный климат предприятия отражает удовлетворенность сотрудников своей работой и насколько им комфортно работать в созданных условиях, что в конечном итоге оказывает влияние на их поведение, эмоциональное состояние, работоспособность и лояльность к компании.

Организационную структуру предприятия формируют следующие параметры:

- Материальное стимулирование;
- Нематериальное стимулирование;
- Обеспечение безопасности;
- Стимулирование активной межличностной коммуникации;
- Обеспечение благоприятных условий труда и отдыха;
- Контролируемая свобода и самостоятельность.

#### *Обеспечение безопасности*

Ощущение безопасности является одной из базовых потребностей иерархической модели потребностей человека Маслоу [15]. Если рассматривать данную модель локально, применимо к выжи-

ванию в бизнес-среде, то в данном аспекте под ощущением безопасности подразумевается обеспечение защиты результатов интеллектуальной деятельности и права авторства [2], а также ощущение сотрудником безопасности свободно высказывать критику и собственное мнение, в том числе вступления в полемику с руководством [14]. В случае, если выдвинутая идея неприемлема для компании и не соответствует ее политике, необходимо обеспечить отсутствие угрозы увольнения или понижения должности [16].

#### *Денежная мотивация*

В компаниях креативный контингент, как правило, составляют менеджеры и высококвалифицированные специалисты, общая численность которых не велика по отношению к общепроизводственному персоналу. Данные сотрудники составляют «креативное ядро» компании [1], обладают ключевыми для развития компании компетенциями и имеют заработную плату выше, чем у сотрудников, выполняющих стандартные задачи. Авторы [17] приводят термин «мотивационный сдвиг», свойственный данной категории работников, который заключается в снижении значимости денежного фактора. То есть данная категория сотрудников мотивируется в значительной степени нематериальными факторами, что объясняется достаточно высоким уровнем заработка и покрытием базовых потребностей.

Так, за исключением материального фактора, лидирующими по значимости для творческого ядра являются интересная многообразная деятельность, возможность применения личных способностей, возможность работать творчески, самостоятельность в работе, возможность самовыражения [17]. Необходимо отметить, что вышеуказанные ценности актуальны только в случае, если сотруднику выплачивается достойная заработная плата, покрывающая его основные потребности, в ином случае материальный фактор будет главенствовать несмотря на высокую компетентность.

#### *Неденежные способы стимулирования мотивации*

Для осуществления сотрудниками плодотворной творческой деятельности необходимо поддерживать соответствующий уровень мотивации. В первую очередь отметим, что, кроме достойного денежного вознаграждения, работнику требуются и другие способы чувствовать себя ценным и нужным. Нематериальные стимулы позволяют без значительных затрат для компании мотивировать сотрудников. Основными являются продвижение по службе, повышение статуса сотрудника, расширение полномочий. Кроме того, почувствовать признание со стороны руководителя и компании позволяют персональные грамоты и благодарственные письма, озвучивание руководителем заслуг сотрудника перед коллегами, публикации в корпоративных газетах [3]. В некоторых компаниях внедрена уровневая система: у каждого сотрудника есть уровень, зависящий от его знаний и заслуг перед компанией и таким образом характеризующий его статус в компании и ценность. Другие организации для различных категорий сотрудников (например, молодые сотрудники до 30 лет) создают программы, с одной стороны побуждающие их к исследовательской деятельности, с другой стороны, предоставляющие различные социальные льготы (компенсация расходов на обучение, участие в конференциях и различных молодежных мероприятиях, защита от возможных сокращений, программы по компенсации аренды жилья, компенсации процентов по ипотеке, материальная помощь).

#### *Стимулирование активной межличностной коммуникации*

Важным аспектом для обеспечения благоприятной творческой среды являются отношения в коллективе. Отношения в коллективе во многом зависят от социальной политики компании. Обеспечение неформального стиля общения способствует облегчению взаимодействия между сотрудниками для обмена информацией, знаниями и идеями как между сотрудниками, работающих на одинаковых позициях, так и при общении с руководством. Сокращение дистанции между исполнителями и руководителем позволяет создать благоприятную атмосферу и снижает нервозность и напряжение при обсуждении рабочих вопросов.

Сотрудники, работающие в коллективе, должны разделять ценности компании и корпоративную культуру, следовать установленным нормам поведения, проявлять толерантность к другим коллегам, имеющим иную социальную, религиозную и культурную принадлежность. Рабочие группы могут формироваться по критерию социальной и культурной совместимости ее членов с целью минимизации конфликтов.

Во избежание замалчивания идей и перехода к индивидуализму важно также предотвратить снобизм в коллективе, страх отвержения и критики за высказанное мнение или проявленную инициативу, пресечь нездоровую конкуренцию [18].

Авторы [17] обращают внимание, что для активного генерирования идей необходимо обеспечивать быстроту и гласность их рассмотрения, а также внедрить унифицированную систему сбора оценки новых идей, своевременность отклика на поступающие предложения.

#### *Грамотное построение распорядка дня*

Человеческий мозг устроен таким образом, что наибольшая творческая активность, в частности, генерирование идей, часто одновременно с тем, когда он выполняет задачи, не требующие большой концентрации или усилий, как, например: прогулка, душ или уборка, и находится при этом в расслабленном состоянии. Активизация креативного мышления происходит, когда мозг человека переходит в состояние «блуждания», данный термин в иностранной литературе звучит как «mind wandering», что подтверждается исследованиями [19; 20].

Учитывая вышеизложенное, очевидно, что креативный процесс практически не поддается нормированию, и процесс производства творческой мысли невозможно вписать в рамки трудового дня. В условиях функционирования в компании креативного менеджмента происходит стирание границ между работой и отдыхом, откуда следует необходимость отсутствия жестких критериев к производству инновационных идей и к распорядку дня сотрудника [1].

То есть сотрудникам, вовлеченным в творческий процесс, необходимо предоставить время на генерирование идей, которое не входит в основной распорядок дня. В последние годы частой практикой является обустройство комнат отдыха и игровых зон для гармонизации баланса работы и отдыха и эмоциональной разгрузки работников. Причем если раньше в Российской Федерации такие комнаты оснащали прогрессивные IT-компании, то сейчас их можно встретить в компаниях, не занимающихся непосредственно креативной деятельностью.

Авторы [17] одной из черт инновационного управления называют гибкие и альтернативные организационные формы. Жесткие иерархические связи, регламентизация труда, бюрократизация – все это оказывает замедляющее воздействие на креативную деятельность внутри организации.

#### *Контролируемая свобода и самостоятельность*

Мотивационным воздействием на творческий потенциал также является создание возможностей для самостоятельного ведения работы сотрудниками и выбора методов достижения целей, а также предоставление автономии принятия решений в реализации проектов и проведении научных исследований и возможности свободно распоряжаться определенной частью ресурсов, в т. ч. финансовых и материальных [17].

### **3. Финансирование реализации идей**

Наряду с мерами, воздействующими непосредственно на личностные качества сотрудников и организационный климат предприятия, необходимо предоставить условия, чтобы развитие генерируемых идей стало возможным. Эти меры требуют финансовых вложений, однако результат превосходит затраты, если речь идет о получении конкурентного преимущества, создания или освоения нового рынка, либо стимулирования оборота компании.

В предлагаемой авторами классификации к категории «финансирование» относятся: обеспечение доступа к информации; обеспечение ресурсами; планирование бюджета; гранты; создание специализированных подразделений; инвестирование в будущих работников.

#### *Доступ к информации*

Для эффективной творческой деятельности работник должен понимать направление для работы и применения творческих компетенций, где необходимо внести изменения и пригодился бы новый взгляд на сложившееся положение вещей. В бизнес-среде для определения «узких мест» недостаточно локализовать предложения в рамках структурного подразделения, необходимо сформировать глобальный взгляд на компанию как на игрока на рынке. К примеру, проанализировать спрос и предложение, определить текущие и возможные доли на рынке, определить, какие есть пути развития есть в рамках стратегии и вне ее.

Мерами по достижению «полезности» идей является обеспечение высокого уровня информированности работников о положении дел в компании, расширение круга лиц, имеющих доступ к коммерческой тайне, обеспечение открытости совещаний.

#### *Обеспечение ресурсами*

Для того, чтобы развить творческий проект от стадии идеи до формирования и утверждения концепции, необходимо продумать логические связи и бизнес-процессы, разработать проект и предложения для внедрения готовых идей.

Мерой для получения необходимой актуальной информации и развития идей при концептуальном проектировании являются регулярное обновление техники и инструментария, покупка необходимых программных продуктов, доступа к библиотекам и научным базам, покупка подписок на научные издания и пр.

#### *Создание специализированных подразделений*

В современных компаниях нередко практика создания специализированных подразделений (R&D центров), для которых подбираются сотрудники с творческими компетенциями, и которые в дальнейшем занимаются генерированием идей, исследованиями и разработкой инновационных продуктов, технологий и процессов. Кроме того, для ведения креативных проектов, в том числе НИР, ОКР, НИОКР необходимо оснастить рабочие места современным оборудованием, предусмотреть наличие лабораторий и стендов, озаботиться строительством испытательных площадок. Для стимуляции свободного обмена идеями выделяются переговорные комнаты и лаунж зоны со свободным доступом для всех категорий сотрудников.

#### *Планирование бюджета*

Неизбежно, что далеко не все идеи, сгенерированные в результате творческой деятельности, будут применимы для внедрения в компании. После сбора идей производится их обработка и систематизация. Наиболее перспективные из них выносятся на обсуждение высшему руководству, где принимается решение о выделении средств на их реализацию. Причем на стадии рассмотрения идей целесообразно выделять средства на реализацию сразу нескольких проектов, так как существует вероятность не только их успеха, но и велики риски отсутствия финансового результата от деятельности или, к примеру, отрицательного результата, если средства выделялись на научно-исследовательскую работу. Диверсификация финансирования различных направлений и идей приводит к наилучшему результату, однако требует гораздо больших финансовых вливаний по сравнению с финансированием одного проекта. Тем не менее в обоих случаях требуется своевременно предусмотреть в бюджете предприятия денежные средства на финансирование идей, а также разработать в компании методику по оценке и управлению рисками.

#### *Гранты*

Одним из способов выделения денежных средств на развитие и воплощение идей является грантовая поддержка.

Грант представляет собой безвозмездную передачу денежных средств физическим или юридическим лицам для выполнения общественно-значимых задач, проведения исследовательских, научных, опытно-конструкторских работ и прочих социально-значимых работ. Следует уточнить, что в разрезе темы настоящей статьи речь идет о грантах, на которые могут претендовать коммерческие организации, то есть имеющие цель получение прибыли. Гранты выдаются как государственными фондами, так и коммерческими.

Коммерческие фонды существуют за счет систематических отчислений денежных средств коммерческими организациями и корпорациями. Как и государственные, коммерческие фонды составляют список перспективных и значимых направлений для исследования и разработок.

Грантовая форма поддержки, как правило, используется стартапами и предприятиями малого бизнеса, обладающими небольшим оборотом средств, и не имеющими возможность выделить крупные (по сравнению с их оборотом) суммы на воплощение идей. Преимуществами грантов является их безвозмездная основа в отличие от займов под банковский процент, а также то, что в отличие от использования средств инвесторов, по завершении проекта не требуется отдавать долю в бизнесе.

#### *Инвестирование в будущих работников*

Одним из методов создания «креативного ядра» компании и управления креативным потенциалом компании являются инвестиции в будущих работников компании.

На сегодняшний день нередко практика установления партнерских отношений между ВУЗами и предприятиями. Партнерство с образовательным учреждением способствует формированию нужных компетенций выпускников, снижает время адаптации новых сотрудников при приеме на работу, а также позволяет заранее «завербовать перспективных студентов» до того, как это сделают конкуренты. Кроме того, социальные кампании организации благоприятно воздействуют на ее имидж.

Для привлечения перспективных студентов производится заключение договоров как с кафедрами, так и непосредственно со студентами, проводятся выплаты именных стипендий. Для развития нужных компетенций у учащихся организациями создаются совместные с ВУЗами образовательные

программы, проводятся стажировки и производственные практики, также распространено создание выпускающих кафедр на предприятии [22]. Компании могут также выделять собственных работников для чтения лекций и проведения семинаров, руководства дипломными проектами и диссертациями, предоставлять для них данные. Нередко проводится спонсирование кафедр и лабораторий, ремонт и оснащение техникой.

В качестве потенциальных работников, которые могут быть выгодны компании, выбираются студенты не только с наилучшими умственными способностями, но также и те, кто проявляет инициативу, самостоятельность в работе, обладает гибким умом и наивысшим креативным потенциалом. Для привлечения наиболее способных студентов проводятся презентации компании, организуются конкурсы на лучший проект, научно-практические конференции, ярмарки вакансий и экскурсии и пр. [22].

Для решения нетривиальных задач, возникающих на производстве, и привлечения креативных идей извне компании передают ВУЗам тематику для проведения научных исследований, нередко и выполнение ВУЗами договорных работ и оказание консалтинговых услуг [22].

## Заключение

На сегодняшний день Российская Федерация продолжает сталкиваться с проблемой эмиграции из страны высококвалифицированных специалистов, обладающих высоким креативным потенциалом. Причинами является изменчивость экономической и политической ситуации в стране, а также недостаточный уровень оплаты труда ученых. В публикации [21] приводится информация, согласно которой доходы ученых Российской Федерации ниже доходов представителей науки стран Запада в 40-50 раз. В процентном отношении суммарные затраты на образование и наукоемкие отрасли в нашей стране значительно ниже, чем в развитых Европейских странах и США. По данным [23] в нашей стране доля затрат на НИОКР, образование, информационно-коммуникационные технологии, биотехнологии, здравоохранение в валовом продукте составляет 14 %, в Европе – 30 %, в Америке – 40 % ВВП.

Только за период с 2008 года по 2019 год отток капитала в Российской Федерации составил 746 млрд долларов [23]. С 2019 года по 2022 год отток капитала еще больше усилился в связи с мировым кризисом, вызванным новой коронавирусной инфекцией, повлекшей падение фондовых рынков и неготовность крупных инвесторов вкладывать денежные средства в рискованные проекты. А также в связи со специальной военной операцией, в результате которой произошло перераспределение расходов в пользу оборонно-промышленного комплекса и высокой миграцией квалифицированных кадров.

Академик РАН А. Г. Аганбегян придерживается мнения [23], что для выхода Российской Федерации из длительной стагнации нужны комплексные меры, связанные с форсированными вложениями в человеческий капитал. Из этого следует, что для повышения конкурентоспособности российских товаропроизводителей необходимо не только пересмотреть систему менеджмента в части стимулирования продуктивности «креативного ядра» компании, но также и создать благоприятные условия для того, чтобы креативный персонал оставался работать в компании, которая его взрастила: благоприятный организационный климат, достойная заработная плата, стабильность, карьерный рост. В обратном случае средства, потраченные на обучение и подготовку креативных сотрудников, не принесут дохода, и произойдет дальнейшая потеря финансовых вложений в человеческий капитал.

Представленные в обобщенном виде меры по поддержке и повышению креативности персонала современных компаний свидетельствуют о нескольких тенденциях:

1. Многочисленные исследования в области креативного капитала организации привели к развитию понятийного аппарата, а также многообразия формализованных форм поддержки креативного потенциала работников.

2. Существующие подходы к увеличению креативного потенциала организации предписывают проведение преобразований существующего уклада организации по различным направлениям: будь то изменение подхода к подбору персонала или воздействие на организационный климат и корпоративную культуру предприятия, изменение стиля управления компанией и планирование дополнительных статей расходов на соответствующие мероприятия. Несмотря на многообразие рычагов воздействия на креативный капитал организации, все они прямо или косвенно ориентированы на развитие креативных навыков персонала и стимулирование креативного процесса, что в дальнейшем обеспечит увеличение прибыли.

3. Вышеперечисленные подходы являются универсальными не только для компаний «креативных индустрий», но и для большинства современных российских компаний (функционирующих с целью получения прибыли) применительно к кадрам, деятельность которых связана с принятием решений, управлением персоналом, труд которых не может быть алгоритмизирован. Интегрирование некоторых описанных в статье техник позволит сформировать необходимые компетенции работников и повысить конкурентоспособность и эффективность бизнеса в целом.

В результате проведенного исследования можно сделать вывод о том, что для выхода экономики России из стагнации и перехода к наращиванию ее позиций на международном рынке необходимо внести изменения в сложившийся стиль управления компаниями страны не только за счет вкладывания средств и сил в возвращение креативных кадров, но и обеспечения благоприятных условий труда и стабильности деятельности в целом, что позволит предотвратить трудовую миграцию и потерю затраченных средств.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Кальней М.С. Творчество или креативность? Проблема отчуждения в постиндустриальном обществе // Экономические и социально-гуманитарные исследования. 2017. № 4(16). С. 37–41. EDN YOECFH.
2. Saukh I., & Vikarchuk O. (2021). Creativity in management and creative management: meta-analysis. // Marketing and Management of Innovations. 1. 65–80.
3. Dubina I. (2005). Managing creativity: theoretical approaches to employees' creativity development and regulation. // International Journal of Management Concepts and Philosophy.
4. Kačerauskas Tomas. (2017). Креативность и концепция креативного общества в социологии // Социологические исследования. 26–35.
5. Петрова И.Ф., Татарова Л.Т., Замалетдинова Р.Э. Креативность в бухгалтерском учете и отчетности // Аграрная наука и образование на современном этапе развития: опыт, проблемы и пути их решения: матер. VII Междунар. науч.-практич. конф. Ульяновск, 04–05 февраля 2016 года. Том 2016-1. Ульяновск: Ульяновская государственная сельскохозяйственная академия им. П.А. Столыпина, 2016. С. 99–103. EDN VHDNFP.
6. Сайфутдинова Г.С. Результаты сформированности креативности будущего инженера на основе научного поиска // Современный ученый. 2021. № 5. С. 74–77. EDN PSBULM.
7. Меленкин В.Л., Чешева К.К. Креативный капитал как важнейший элемент формирования инновационной экономики // Экономика и экология территориальных образований. 2020. № 4.
8. Васючкова Э. С. Креативность личности: индивидуальный феномен или общественный? // Вестник КазГУКИ. 2013. № 4-1.
9. Величко Ю.В. О соотношении понятий «Креативность», «Творческие способности», «Творческое воображение», «Творческое мышление» в исследованиях отечественных и зарубежных психологов // Известия Самарского научного центра РАН. 2014. № 2-3.
10. Eagle J. Animation: How the Mobile Phone Market Has Evolved Over 30 Years//Visual Capitalist (Published online on May 3, 2022). URL: <https://www.visualcapitalist.com/cp/how-mobile-phone-market-has-evolved-since-1993/> (дата обращения: 27.03.2023).
11. Motorola Mobility // Wikipedia. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Motorola\\_Mobility](https://ru.wikipedia.org/wiki/Motorola_Mobility);
12. Чебаненко А.С., Чеботарёва А.И. Анализ методов обучения персонала на предприятиях туристской индустрии // Таврический научный обозреватель. 2016. № 1-2 (6).
13. Сенашенко В.С., Марушина М.К. Деловая игра в корпоративном обучении как эффективный метод развития компетенций руководителей // Современное образование. 2018. № 3.
14. Дубина И.Н., Демидова Д.Д. Оценка организационного климата для креативно-инновационной деятельности предприятий: методика и инструментарий // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2019. Т. 4. № 2. С. 184–190.
15. Пирамида потребностей по Маслоу // Wikipedia. URL: [https://ru.wikipedia.org/wiki/Пирамида\\_потребностей\\_по\\_Маслоу](https://ru.wikipedia.org/wiki/Пирамида_потребностей_по_Маслоу) (дата обращения: 27.03.2023).
16. Синева Н.Л., Томайлы Д.А. Развитие системы инновационно-креативного менеджмента организации // Современные наукоемкие технологии. Региональное приложение. 2015. № 3 (43).
17. Дубина И.Н. Творческие решения в управлении и бизнесе: учебное пособие. Барнаул: Изд-во Алт. ун-та, 2007. 373 с.
18. Яшкова Е.В., Вагин Д.Ю. Организационный климат как психологический фактор влияния на эффективность трудовой деятельности персонала // Economic Consultant. 2019. №1 (25).
19. Benjamin Baird, Jonathan Smallwood, Michael D. Mrazek, Julia W. Y. Kam, Michael S. Franklin and Jonathan W. Schooler Inspired by Distraction: Mind Wandering Facilitates Creative Incubation Psychological Science 2012 23: 1117 originally published online 31 August 2012.

20. Zachary C. Irving et al, The shower effect: Mind wandering facilitates creative incubation during moderately engaging activities., *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts* (2022).
21. Гнездова Ю.В., Савина М.В. Креативный класс постиндустриального общества // *Экономика и управление*. 2008. № 1.
22. Никулина Ю.Н. Роль бизнеса в подготовке молодых специалистов для инновационной экономики региона // *Вестник ОГУ*. 2014. № 4 (165).
23. Аганбегян А.Г. Для выхода из стагнации нужны коренные изменения // *Научные труды Вольного экономического общества России*. 2019. Т. 217, № 3. С. 28–39.

Поступила в редакцию 05.06.2023

Смыслова Ольга Юрьевна, доктор экономических наук, доцент,  
профессор кафедры «Менеджмент и общегуманитарные дисциплины»  
E-mail: OYSmyslova@fa.ru.

Кузнецова Ольга Викторовна, студентка магистратуры  
направления подготовки «Управление человеческими ресурсами организации»  
E-mail: kuznetsovaolga.v@mail.ru

Липецкий филиал ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»  
398050, Россия, г. Липецк, ул. Интернациональная, 12Б

*O.Yu. Smyslova, O.V. Kuznetsova*

#### **CONTEMPORARY METHODS AND TOOLS TO IMPROVE THE CREATIVITY OF A COMPANY'S PERSONNEL**

DOI: 10.35634/2412-9593-2023-33-5-816-826

The paper deals with the analysis of current methods of stimulating the employees' creativity of an organization. In this respect, the authors disclose the relevance of using the creative potential of a company's personnel, widely used for innovative activities aimed at developing and maintaining its market competitiveness. The paper presents a classification of factors that affect the level of employees' creativity of an enterprise, and provides an overview of methods for maintaining and improving it. Based on the given analysis, modern trends in the development of creative competencies of the organization's employees are formulated. It was concluded that in order to get the Russian economy out of stagnation and increase its position on the international market, it is vital to change the existing management style of the country's companies not only by investing funds and resources in the development of creative personnel, but also ensuring favorable working conditions and the stability of work in general, which will prevent labor migration and loss of funds. The methodological basis of the study embodies traditional methods of scientific analysis, logical analysis, systematization and ranking. The research outcomes can be used by companies to identify and select approaches to improve creativity of their employees, as well as by lecturers and students conducting research that deals with an organization's human resources management.

*Keywords:* creative employee, creativity, creative management, innovation, organization management, creative thinking, personnel management.

Received 05.06.2023

Smyslova O.Yu., Doctor of Economics, Associate Professor,  
Professor of the department "Management and general humanitarian disciplines"  
E-mail: OYSmyslova@fa.ru

Kuznetsova O.V., master degree student  
E-mail: kuznetsovaolga.v@mail.ru.

Lipetsk branch of the Financial University under the Government of the Russian Federation  
International'naya st., 12B, Lipetsk, Russia, 398050