

Е.Ю. Котов, А.Н. Силенко

РАЗВИТИЕ РЕСУРСНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЕТ ПРАКТИК ПОВЫШЕНИЯ КРЕАТИВНОСТИ ПЕРСОНАЛА

Аннотация. Творческие и креативные качества – важные факторы повышения продуктивности персонала в любых организациях. Цель исследования – обоснование необходимости создания инструментов повышения креативного и творческого потенциала сотрудников в рамках организационных систем. В работе использованы методы анализа теоретических источников, синтез и систематизация найденных знаний. Научная новизна исследования состоит в анализе, направленном на выявление необходимых мер для стимулирования развития креативного взгляда и на решение появляющихся проблем в текущее динамичное время. Авторы анализируют существующие технологии стимулирования творчества сотрудников, рассматривают превосходство практик, предотвращающих вымирание и поглощение предприятий, конкурентные преимущества для долгосрочного выживания компаний, подчеркивают важность креативного подхода и инноваций для успешного развития фирм. Особое внимание уделено способам создания сбалансированной политики и рабочей атмосферы для развития креативности сотрудников, методам стимулирования и развития креативного поведения персонала, модели непрерывных улучшений для расширения прав и возможностей сотрудников в креативной индустрии. Подчеркивается значимость программ развития сотрудников для вовлеченности и бизнес-успеха. Исследованы существующие технологии влияния на творческий потенциал. По результатам исследования сделан вывод, что большинство компаний сталкиваются с необходимостью стимулирования повышения творческого потенциала персонала.

Ключевые слова: ресурсное обеспечение предприятия, креативность персонала, творчество, модель непрерывного улучшения, мотивация.

E.Yu. Kotov, A.N. Silenko

DEVELOPMENT OF ENTERPRISE RESOURCE SUPPORT THROUGH PRACTICES OF PERSONNEL CREATIVITY ENHANCEMENT

Abstract. Creative qualities are important factors in increasing staff productivity in any organization. The purpose of the study is to substantiate the need to create tools for increasing the creativity and creative potential of employees within organizational systems. The work uses the analysis of theoretical sources, synthesis and systematization methods. The scientific novelty of the study lies in the analysis aimed at identifying the necessary measures to stimulate the development of a creative view and to solve emerging gaps in the current dynamic time. The authors analyze the existing technologies for stimulating employee creativity, consider superior practices to avoid the extinction and absorption of enterprises, discuss competitive advantages for the long-term survival of companies, emphasize the importance of a creative approach and innovation for the successful development of companies. Particular attention is paid to the ways to create a balanced policy and working atmosphere for the development of employee creativity, methods of stimulation and development of staff creative behavior, a model of continuous improvement for employee empowerment in the creative industry. The article emphasizes the importance of employee development programs for engagement and business success. The existing technologies for influencing creativity have been studied. Based on the results of the study, it was concluded that most companies are faced with the need to stimulate the increase in the creative potential of staff.

Keywords: enterprise resourcing, staff creativity, creative potential, continuous improvement model, motivation.

Котов Евгений Юрьевич

аспирант, Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва. Сфера научных интересов: региональная и отраслевая экономика. Автор одной опубликованной научной работы. ORCID: 0009-0007-2314-2916.

Электронный адрес: e.kotovv@yandex.ru

Силенко Аркадий Николаевич

кандидат технических наук, доцент, научный руководитель, Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, Москва. Сфера научных интересов: региональная и отраслевая экономика. Автор более 40 опубликованных научных работ. ORCID: 0009-0008-8822-8769, SPIN-код: 2232-2214, AuthorID: 528796.

Электронный адрес: silko@mail.ru

Введение

Современные технологические платформы и бизнес-модели развиваются с огромной скоростью, опережая возможность быстрой проверки практическими экспериментами. Предприятия, работающие по старым принципам, подвержены риску вымирания или поглощения, если они не находят способов преодолевать собственные фундаментальные противоречия в стратегическом и тактическом смыслах. Для долгосрочного выживания компаниям необходимо стремиться выстраивать конкурентные преимущества, которые сложно заменить аналогами и глобальными трендами. Многие специальности сотрудников, которые ранее считались необходимыми в построении эффективного производственного процесса, сегодня могут устареть и, наоборот, замедлять развитие. Один из ярких примеров корпоративного избыточного механизма – сертификация ISO 9000, которая, несмотря на проверку временем, постепенно устаревает и не является преимуществом в конкурентной борьбе. Уникальные ресурсы и возможности каждой компании могут сформировать основу конкурентной борьбы, потому что зачастую современный биз-

нес пренебрегает менее актуальными технологиями, однако для опытных игроков этот фактор может стать личным преимуществом. Показатели качества меняются, порог входа уменьшается, и конкуренты быстро копируют друг друга. Для успешного развития крупных организаций необходим постоянный креативный подход, повышение ценности человеческой среды и быстрая обучаемость. Чтобы оставаться конкурентоспособными, компании нуждаются в постоянных инновациях, быстрых решениях и творческих преобразованиях. Необходимость внедрения инноваций требует смелости в генерации агрессивных идей и претворении их в реальность, ведь, как сказал Том Хопкинс, «прибыль от великих идей приходит, когда вы воплощаете их в жизнь» [1, с. 11].

Креативность и инновации

Креативность – это способность разрабатывать новые и уникальные идеи или преобразовывать кажущиеся уже неактуальными примеры из прошлого. Она влечёт за собой необходимость постоянного переосмысления текущих задач и внедрение новых способов мышления при поиске оптимальных способов достижения целей [2].

Развитие ресурсного обеспечения предприятия за счет практик повышения креативности персонала

Инновации представляют собой преобразование оригинальных идей в реализуемые решения, которые потенциально могут улучшить финансовые показатели, и предполагают применение новых подходов, процедур или продуктов, направленных на увеличение производительности или конкурентоспособности организации.

Для поощрения креативности сотрудников организации необходимо выработать современную политику и специальную рабочую атмосферу, включающую в себя следующие меры:

1) социальные и образовательные программы, направленные на удовлетворение основных жизненных потребностей персонала;

2) развитие социальных неформальных групп в более формальные, выстраивая необходимые взаимодействия вне рабочих процессов;

3) применение методов практического обучения, которые включают в себя активное участие сотрудников в процессе реализации новых идей, требующих развития бизнеса;

4) предоставление возможностей для самореализации, включая финансовое поощрение, инвестиции в физическое пространство и опыт сотрудников;

5) применение методов для стимулирования создания творческих продуктов сотрудников, включая использование бонусов за инновационные решения и другие нематериальные меры поощрения.

Важным фактором является предыдущее состояние компании. Если ранее подобные модели управления персоналом в компании отсутствовали, то эффект от вновь появившихся мер возникнет не сразу – преодоление культурного контекста внутри каждой организации требует не просто длительного времени, но и сопро-

вождения маркетинговыми активностями внутри отдельной организации [3].

Компании, работающие в креативной индустрии, внедряют модель расширения полномочий и задач сотрудников, чтобы они могли более эффективно участвовать в бизнес-процессах и принимать решения за пределами собственного уровня ответственности. Несколько лет назад было проведено исследование сотрудников индонезийской креативной компании Janur Big, целью которого являлось выявление действенных инструментов развития креативности у сотрудников. Корпоративные характеристики сотрудников рассматривались в разрезе пяти основных параметров: желание, доверие, уверенность, ответственность и коммуникация. В результате проведенного эксперимента было выявлено, что при росте доверия в делегировании полномочий, признании заслуг сотрудников росла качество и скорость выполнения задач, несмотря на кажущиеся на первый взгляд затруднения при коммуникации. При этом подтверждения снижения качества предоставляемых услуг замечено не было; возможно, в рамках эксперимента данный феномен не проверялся дополнительно [4].

В другом исследовании изучался вопрос необходимости наличия программ развития сотрудников, способных активизировать вовлеченность и повысить бизнес-показатели. В результате было выявлено четыре наиболее востребованных принципа развития сотрудников [5]:

1) когда сотрудники чувствуют, что развиваются и имеют такие возможности, они зачастую проявляют более высокую мотивацию и вовлеченность в свою работу, что повышает производительность и эффективность;

2) уверенность сотрудников в инвестициях в их развитие способствует росту

уровня лояльности к организации, где они трудятся, что позволяет экономить средства на частом обучении новых кадров;

3) в случае поддержки со стороны компании работники чувствуют себя более заинтересованными в своей работе, что отражается на высоком качестве взаимодействия с клиентами, способствует повторным заказам и рекомендациям и приводит к увеличению бизнес-показателей;

4) программы развития персонала помогают сформировать у сотрудников не только креативные, но и лидерские качества, что способствует повышению эффективности и конкурентоспособности организации.

В современном бизнесе креативность и инновации необходимы для достижения как первичных, так и долгосрочных результатов. Высокое качество обслуживания клиентов и сотрудников – основа фундаментально сильного бизнеса, но при отсутствии новых идей, креативности и инноваций у компании нет шансов одержать победу в конкурентной борьбе. Научный анализ и математический подход не способны самостоятельно выявить проблемы или предложить новые решения. Анализ финансовых показателей и умение работать с таблицами – всего лишь инструменты для понимания характера проблемы. Только творческое мышление, сочетаемое с глубоким пониманием проблемы, способно создавать новые идеи, разрабатывать сценарии «что, если» и исследовать дополнительные факторы, влияющие на развитие компаний [6].

Переход от создания идеи к её реализации – это необходимый процесс для выживания «антихрупкой организации». В результате такого перехода новатор превращается в руководителя, способного реализовывать задачи и преодолевать трудности. Задача меняется с реализации

идеи на выполнение конкретных задач. Приключения уступают место контролю над процессом выполнения, и организация превращается в структуру, которая редко меняется и старается избегать рисков. Бюрократия – пример того, как фиксация на процедурах может быть дисфункциональной. Парадоксально, но вынужденное выживание может одновременно поддерживать и инновации, и консерватизм, но для успешных инноваций необходимо быть готовым к новому опыту и работе с возражениями. Однако в большинстве случаев новое воспринимается как возможный риск и отвлечение от привычных рутин. Для внедрения новых решений необходимо иметь доступ к ресурсам. Многие организации по понятным причинам предпочитают не рисковать и не пытаются реализовать что-то новое, сотрудники не берут на себя риск, а линейные менеджеры действуют по знакомым сценариям. Сотрудники достигают руководящих позиций благодаря умению поддерживать стабильность и эффективно решать возникающие проблемы.

Стремление испытывать новое практически никогда не является ключевым фактором успеха и продвижения в карьере менеджера. Боязнь неудач тоже играет свою роль. Что-то новое, что не работает, воспринимается как провал или ошибка. В языке нет слова, которое означало бы «полностью оправданное предприятие, которое по независящим от человека причинам не сработало». Поэтому то, что не работает, просто называют неудачей, в худшем случае таких сотрудников показательно увольняют. Руководителям имеет смысл избегать «неудач», но нет необходимости называть «неудачей» любой результат эксперимента [7].

Различные мыслители и исследователи пытались лучше понять источники креативности и инновации в людях. До сих

Развитие ресурсного обеспечения предприятия за счет практик повышения креативности персонала

пор между теоретиками существуют разногласия. Творчество – широкое, сложное и многогранное понятие, которое может принимать различные формы и проявляться в самых разных контекстах. Креативность проявляют люди с самыми разными личностными характеристиками и происхождением, представление об источниках индивидуальной креативности даёт когнитивная психология.

Исследования в области креативности получили новый импульс в результате исторического выступления Дж.П. Гилфорда на конференции Американской психологической ассоциации в 1950 году. Он подчеркнул необходимость углубленного изучения креативности, что позволило увеличить количество исследований в данной области. Тереза Амабиле, профессор Гарвардской школы бизнеса, предложила модель, согласно которой креативность возникает в результате сочетания знаний, творческого мышления и мотивации. Важную роль в процессе формирования креативного потенциала играют также окружающая среда и личные решения каждого индивида [8].

Существуют два вида знаний, необходимых для творчества: технические знания в конкретных областях и широкий опыт жизненных знаний, которые приобретаются в течение продуктивной и образовательной деятельности. Подобный опыт служит основой для творчества в конкретной сфере. В то же время творческие идеи требуют способности комбинировать ранее найденные элементы, что подразумевает более обширное понимание и различные интересы. Зачастую оптимальный профиль для креативности индивида – профиль в форме буквы «Т», который сочетает в себе широкие знания в различных областях и глубокие знания в одной или двух областях. Франс Йоханссон утверждает, что необходимо найти уникальный баланс между

глубинным поиском знаний в отдельных дисциплинах и широким исследованием окружающей действительности для максимизации творческого потенциала [9]. Он предполагает, что расширить свои глубокие знания можно за счет взаимодействия с другими людьми, которые имеют схожий уровень погружения, но различные навыки. Подобный опыт способствует междисциплинарным исследованиям и выполнению межфункциональных групповых проектов с участием специалистов из различных областей.

Например, в связи с выводом из эксплуатации атомной теплоэлектростанции Билибинской АЭС проведено исследование готовности к продолжению трудовой деятельности сотрудников в период работы без генерации энергии. Ведущими мотивами, характеризующими готовность персонала к сохранению работы, являются: продолжение трудовой занятости, профессиональное развитие, возможность трудоустройства детей, творческие и неформальные образования. Выявленные в исследовании [10] закономерности являются необходимыми факторами для развития креативного потенциала сотрудников, однако сделанные скорее ненамеренно, а для поддержания интереса к работе в организации.

Исследования Д. Саймонтона [11] подтверждают, что для генерации продуктивных творческих идей необходимо иметь глубокие знания в конкретной области. Он объясняет, что результаты творчества зависят от количества времени, проводимого человеком в процессе создания новых смыслов. Зависимость может быть описана как изменяющаяся с годами карьеры J-форма. Производительность творчества растет с годами работы в данной области до достижения пика, после чего начинает снижаться.

Исследование источников креативности Говардом Гарднером подтверждает эту идею и указывает на «правило 10 лет», согласно которому для достижения творческих успехов человеку требуется примерно десять лет, чтобы накопить знания и опыт в определенной области [12]. Из этой рекомендации следует, что необходимо уделять внимание планомерной смене должностей с интервалами, достаточными для расширения знаний в предметной области, но не слишком часто или поздно.

Ключевым элементом креативного процесса является мышление, которое определяется тем, как люди подходят к проблемам, и в значительной степени зависит от их личности и стиля работы. Факторы, влияющие на творческое развитие:

- готовность искать идеи, которые выходят за рамки общепринятых норм и мнений, объединяя знания из различных сфер;
- выносливость при разрешении сложных проблем и способность пережить периоды, когда идеи не приходят;
- умение управлять усилиями и вернуться к задаче с новым взглядом (феномен инкубации).

Триархическая теория Штернберга утверждает, что существуют три основных аспекта интеллекта, необходимых для творчества: синтетический, аналитический и практический. *Синтетический аспект* – это способность генерировать новые и соответствующие задачам идеи высокого качества. Одним из показателей в данном случае является способность эффективно переопределять проблемы и фундаментально мыслить для достижения результата. Проницательное мышление предполагает приобретение знаний в трех формах: избирательное кодирование, то есть разделение релевантной информации от нерелевантной; избирательное сочетание, то есть объединение кластеров соответствующей

информации новыми способами; выборочное сравнение, то есть соотнесение старой и новой информации новыми способами. *Аналитический аспект* – предполагает творчество как способность объективно судить о ценности собственных идей, оценивать их сильные и слабые стороны и находить пути их улучшения. *Практичность* – это способность применять интеллектуальные навыки в рутинных ситуациях и «продавать» творческие идеи как переосмысление обыденных задач. Центральным компонентом творческого мышления является способность по-новому комбинировать существующие части знания и информации.

Исследование Д. Саймонтона [14] по творческому дарвинизму утверждает, что творчество – это стохастический комбинаторный процесс, при котором в сознании человека возникает множество вариаций схожих событий, а затем часть из них отбирается для сохранения и реализации. Согласно этой концепции творчество требует способности генерировать слепые вариации в том же смысле, как гены генерируют случайные мутации, которые не связаны с вероятностью успеха какой-либо конкретной ситуации. Подразумевается, что творческую производительность можно повысить с помощью любого метода, который может быть иным в сравнении с традиционными ожиданиями, и увеличить количество случайно создаваемых вариантов. Это подтверждает идею о том, что если процесс вариаций действительно слеп, то хорошие и плохие идеи должны появляться более или менее случайно в разных ситуациях точно так же, как это происходит с генетическими мутациями и рекомбинациями. Таким образом, это означает, что творческий ум может быть улучшен с помощью окружающей среды или направленных усилий на развитие ка-

Развитие ресурсного обеспечения предприятия за счет практик повышения креативности персонала

чества креативных решений, словно существо, нуждающееся в мутации и ищущее способ новых адаптаций. Качество творческой продукции тесно связано с ее количеством, ведь чем больше человек производит, тем больше у него шансов добиться успеха. Кроме того, лучший творческий продукт, как правило, появляется на том этапе карьеры творца, когда он наиболее продуктивен. Таким образом, для поощрения творчества необходима толерантность к риску на организационном уровне, чтобы плодотворный период не прерывался в зарождающейся стадии.

Мотивация обычно считается ключом к творческому производству, а наиболее важными мотиваторами являются внутренняя страсть и интерес к самой работе. Инициаторов перемен отличают не только особые когнитивные способности, но и ряд мотивационных качеств: детское любопытство, внутренний интерес, навязчивая настойчивость. Многие теоретики считают мотивацию важнейшим компонентом творчества. Принцип креативности внутренней мотивации Т. Амабиле [15] утверждает, что люди наиболее креативны, когда они чувствуют себя мотивированными в первую очередь интересом, удовлетворением и сложностью самой работы, а не внешним давлением, что также называется внешней мотивацией. Многочисленные исследования документально подтверждают, что внутренняя мотивация усиливает творческие способности, а внешние вознаграждения препятствуют этому из-за негативных чувств, возникающих в результате контроля над творцом. Этот принцип лучше всего иллюстрируется Амабиле аналогией с лабиринтом. Человек, который имеет внешнюю мотивацию, выберет самый прямой и легкий путь к награде, в то время как человек с внутренней мотивацией будет исследовать различные пути и вариан-

ты, наслаждаясь процессом и уделяя время поиску новых способов решения привычных задач. Исследование может привести к открытию новых и альтернативных решений, которые могут оказаться более подходящими и успешными, чем изначально выбранный простой путь.

Однако, вероятно, существуют два типа внешней мотивации: синергическая (информационная или стимулирующая мотивация) и несинергическая (контролирующая мотивация). Синергические внешние мотиваторы поддерживают и усиливают внутреннюю мотивацию индивида, а несинергические факторы мешают этому. Тем не менее те типы внешней мотивации, которые чаще всего встречаются на рабочем месте, не являются синергическими, и их нелегко избежать. Различные типы мотивации играют роль в разных частях творческого процесса. Внутренняя мотивация особенно важна, когда упор делается на новизну, поиск идей и решений. Если больший упор делается на настойчивость, свою роль могут сыграть синергические внешние мотиваторы. Дополнительная роль внешних мотиваторов заключается в том, что они способствуют сохранению энергии человека в трудные времена, когда он развивает навыки в определенной области. Также внешние мотиваторы могут содействовать увеличению интереса людей к бизнес-вопросам. Это приводит к необходимости пересмотра бизнесом механизмов вознаграждения и системы отслеживания результатов, учитывая их влияние на творческие способности, такие как продвижение по карьерной лестнице, повышение или признание за регулярные достижения. Когда оценка направлена на улучшение личного благополучия сотрудника – как материального, так и морального, она способствует уменьшению ощущения контроля.

Заключение

Для достижения роста и прогресса компании необходимо внедрять постоянное творчество и инновации в собственную культуру. Сотрудники играют ключевую роль в создании возможностей для роста и развития бизнеса. Предприятиям для постоянного выживания необходимо искать творческий персонал и создавать стимулирующую среду, которая способствует развитию идей и инноваций, при этом не является внешней мотивацией. Творчески настроенные люди испытывают удовольствие от своей работы и обычно относятся к себе как к страстным профессионалам. Это позитивно сказывается на их отношениях с коллегами, клиентами и другими людьми. Таким образом, бизнес выигрывает от внедрения инновационной культу-

ры и улучшения обслуживания клиентов. Укрепляются деловые связи и лояльность клиентов. Все это способствует снижению текучести кадров и повышению устойчивости и целостности процессов при достижении поставленных целей. Руководители компаний должны понимать, что эффективность заключается не только в использовании трудовых ресурсов, но и в максимизации творческого потенциала людей для последующего создания дополнительной ценности, что может привести к появлению новых источников дохода, кратному росту бизнеса и переходу на новый уровень коммуникации с заинтересованными лицами. Сотрудники, в свою очередь, должны помнить, что для успешного функционирования бизнеса важно активно проявлять творческий подход и стремиться к внедрению инновационных решений.

Литература

1. Hopkins T. *The Official Guide to Success: Tom Hopkins' Personal Success Program*. Champion Pr, 1982. 190 p. ISBN 0938636057.
2. Lušňáková Z., Juríčková, Z., Šajbidorová M., Dicsérová S. Employees' Creativity Development within Innovative Processes of Enterprise // *Scientific Annals of Economics and Business*. 2019. Vol. 66. No. 1. Pp. 85–100. DOI: 10.2478/saeb-2019-0007
3. Black J.S., Bright D.S., Gardner D.G. *Organizational Behavior*. 12th Media Services, 2019. 704 p. ISBN 9781680922905.
4. Utomo A., Angelina Y., Khristiana Y. Empowerment of employees in creative economic business: Case study of the developing economy // *Journal of Governance and Regulation*. 2021. Vol. 10. No. 3. Pp. 93–103. DOI: 10.22495/jgrv10i3art8
5. Bilderback S.L., Miller G.J. Importance of employee development programs in business // *Journal of Management Development*. 2023. Vol. 42. No. 4. Pp. 327–336. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>
6. Sipa M. The factors determining the creativity of the human capital in the conditions of sustainable development // *European Journal of Sustainable Development*. 2018. Vol. 7. No. 2. Pp. 1–13. DOI: 10.14207/ejsd.2018.v7n2p1
7. Sadi M.A., Al-Dubaisi A.H. Barriers to organizational creativity: The marketing executives' perspective in Saudi Arabia. *Journal of Management Development*. 2008. Vol. 27. No. 6. Pp. 574–599. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810877839>
8. Amabile T.M. *Componential Theory of Creativity*. Working Paper 12-096. Harvard Business School, April 26, 2012. URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf> (дата обращения: 15.03.2024).

Развитие ресурсного обеспечения предприятия за счет практик
повышения креативности персонала

9. Johansson F. *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*. Harvard Business School Press, 2004. 207 p. ISBN 1591391865.
10. Сысоева Е.А., Силенко А.Н., Правник Д.Ю. Мотивация персонала высокотехнологичного предприятия к продолжению деятельности в период вывода из эксплуатации // Научное и образовательное пространство: перспективы развития : Сборник материалов V Международной научно-практической конференции. Чебоксары, 15 апреля 2017 г. Чебоксары : Интерактив плюс, 2017. С. 265–268. EDN YOCDRT.
11. Simonton D.K. Teaching Creativity // *Teaching of Psychology*. 2012. Vol. 39. No. 3. Pp. 217–222. DOI: 10.1177/0098628312450444
12. Gordon L.M. Gardner, Howard (1943–) // Salkind N.J. (Ed) *Encyclopedia of Human Development*. Vol. 2. Thousand Oaks, CA : SAGE Reference, 2006. Pp. 552–553.
13. Gruber H., Devis S. Inching our way up Mount Olympus: The evolving system approach to creative thinking // R. Sternberg, T. Tardif (eds.). *The nature of creativity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1988. Pp. 243–270.
14. Simonton D.K. Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process Darwinian? // *Psychological Inquiry*. 1999. Vol. 10. No. 4. Pp. 309–328.
15. Amabile T.M. Social psychology of creativity: A consensual assessment technique // *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982. Vol. 43. No. 5. Pp. 997–1013.

References

1. Hopkins T. (1982) *The Official Guide to Success: Tom Hopkins' Personal Success Program*. Champion Pr. 190 p. ISBN 0938636057.
2. Lušňáková Z., Juričková, Z., Šajbidorová M., Dicsérová S. (2019). Employees' Creativity Development within Innovative Processes of Enterprise. *Scientific Annals of Economics and Business*. Vol. 66. No. 1. Pp. 85–100. DOI: 10.2478/saeb-2019-0007
3. Black J.S., Bright D.S., Gardner D.G. (2019) *Organizational Behavior*. 12th Media Services. 704 p. ISBN 9781680922905.
4. Utomo A., Angelina Y., Khristiana Y. (2021). Empowerment of employees in creative economic business: Case study of the developing economy. *Journal of Governance and Regulation*. Vol. 10. No. 3. Pp. 93–103. DOI: 10.22495/jgrv10i3art8
5. Bilderback S.L., Miller G.J. (2023) Importance of employee development programs in business. *Journal of Management Development*. Vol. 42. No. 4. Pp. 327–336. DOI: <https://doi.org/10.1108/JMD-03-2022-0054>
6. Sipa M. (2018) The factors determining the creativity of the human capital in the conditions of sustainable development. *European Journal of Sustainable Development*. Vol. 7. No. 2. Pp. 1–13. DOI: 10.14207/ejsd.2018.v7n2p1
7. Sadi M.A., Al-Dubaisi A.H. (2008) Barriers to organizational creativity: The marketing executives' perspective in Saudi Arabia. *Journal of Management Development*. Vol. 27. No. 6. Pp. 574–599. DOI: <https://doi.org/10.1108/02621710810877839>
8. Amabile T.M. (2012) *Componential Theory of Creativity*. Working Paper 12-096. Harvard Business School, April 26. URL: <https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/12-096.pdf> (accessed 15.03.2024).
9. Johansson F. (2004) *The Medici Effect: Breakthrough Insights at the Intersection of Ideas, Concepts, and Cultures*. Harvard Business School Press. 207 p. ISBN 1591391865.

10. Sysoeva E.A., Silenko A.N., Pravnik D.Yu. (2017) Motivation of personnel of high-tech enterprise to continue activities during the period of decommissioning. In: Yakovleva T.V. (Ed) *Nauchnoe i obrazovatel'noe prostranstvo: perspektivy razvitiya* [Scientific and educational space: Development perspectives] : Proceedings of the V International scientific and practical conference. Cheboksary, April 15, 2017. Cheboksary : Interactive plus Publ. Pp. 265–268. (In Russian).
11. Simonton D.K. (2012). Teaching Creativity. *Teaching of Psychology*. Vol. 39. No. 3. Pp. 217–222. DOI: 10.1177/0098628312450444
12. Gordon L.M. (2006) Gardner, Howard (1943–). In: Salkind N.J. (Ed) *Encyclopedia of Human Development*. Vol. 2. Thousand Oaks, CA : SAGE Reference. Pp. 552–553.
13. Gruber H., Devis S. (1988) Inching our way up Mount Olympus: The evolving system approach to creative thinking. In: Sternberg R., Tardif T. (Eds) *The Nature of Creativity*. Cambridge : Cambridge University Press. Pp. 243–270.
14. Simonton D.K. (1999) Creativity as blind variation and selective retention: Is the creative process Darwinian? *Psychological Inquiry*. Vol. 10. No. 4. Pp. 309–328.
15. Amabile T.M. (1982) Social psychology of creativity: A consensual assessment technique. *Journal of Personality and Social Psychology*. 1982. Vol. 43. No. 5. Pp. 997–1013.