УПРАВЛЕНЕЦ № 6/58/ 2015

# Роль креативности в ключевых компетенциях менеджера

**КУЗЬМИНА Елена Юрьевна**
*Кандидат экономических наук, доцент кафедры корпоративного управления*

**Государственный университет управления**
**109542, РФ, г. Москва, Рязанский пр, 99**
**Тел.: (499) 741-56-22**
**E-mail: kuzmina.ey@mail.ru**

**Ключевые слова**

КОМПЕТЕНЦИИ
КОМПЕТЕНЦИИ КОРПОРАЦИЙ
КРЕАТИВНОСТЬ
ОБУЧЕНИЕ ПЕРСОНАЛА
СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР

**Аннотация**

В статье доказывается актуальность построения ключевых компетенций для большинства корпораций в современных рыночных условиях. Обосновывается необходимость рационального сочетания знаний и способностей сотрудников для достижения поставленных целей. Рассматривается само понятие «компетенции», его специфика для корпораций. Доказывается значимость формулирования ключевых компетенций при подборе персонала. Анализируются подходы к выдвижению сотрудника на руководящую должность и выявляются основные ошибки, которые могут возникать в данной ситуации. Выявляются критерии выделения ключевых компетенций для корпораций. Особую актуальность при этом получает такая компетенция, как креативность, творческие способности и инновационное мышление. Применение нестандартных творческих идей и решений в бизнесе и менеджменте позволяет корпорациям оставаться конкурентоспособными.

**JEL classification**

**M10, M12, J24**

Для большинства современных корпораций построение ключевых компетенций вряд ли является естественным событием. Обычно корпоративное сознание сосредоточено вокруг построения стратегии, формулирования миссии и целей, разработки приоритетов на рынке, увеличения прибыли и т.п. На взгляд автора, акцент на этих характеристиках абсолютно необходим, но он должен в равной степени дополняться вниманием к ключевым компетенциям.

Термин «компетенция» отнюдь не изобретение наших дней. Само понятие возникло еще в 1596 г. Однако только в последние десятилетия значимость этого понятия для управления и образования стала расти. Влияние компетенций находит отражение в современном менеджменте, в основном в сфере рекрутмента и управления персоналом [4. С. 131].

Вообще понятие «компетенция» происходит от латинского «competentia», что означает:

1) круг вопросов и явлений, в которых данное лицо обладает авторитетом, знанием, опытом;

2) сфера полномочий, область вопросов и задач, подлежащих чьему-нибудь ведению.

Сегодня под компетенциями понимают комплекс знаний, навыков, установок и личных качеств человека, без которых невозможна его эффективная деятельность в конкретной должности или в конкретной компании [6]. Этого определения придерживается и автор.

Для корпорации компетенции представляют собой рациональное сочетание знаний и способностей сотрудников, которые ей требуются в определенный период времени для достижения намеченных целей и планируемых результатов [3].

Компетентность предлагается рассматривать как индикатор того, как отдельные люди могут повысить свою квалификацию и улучшить свою работу. Прописанная компетенция – это стандарты, при помощи которых можно оценить деятельность менеджера относительно лучшего из возможных вариантов выполняемой работы [1].

Опыт показывает, что многие корпорации не имеют ясного представления о ключевых и не ключевых компетенциях. А ведь создание компетенций является своеобразным трамплином для прыжка компании в будущее. По сути, конкуренция между фирмами – это та же гонка за освоение компетенций, как и гонка за положение и влияние на рынке. Конечно, нет ничего нового в предположении, что фирмы «конкурируют в способностях». Трудности возникают тогда, когда предпринимаются попытки разграничить ключевые и не ключевые компетенции. Если составить перечень всех способностей, которые имеют важное потенциальное значение для успеха в данном бизнесе, то это будет слишком длинный список, не представляющий ценности для менеджеров. Высшее руководство не может уделять всем видам деятельности одинаковое внимание, оно должно знать, какие из них действительно содействуют долгосрочному процветанию компании. Поэтому существует необходимость в формулировании ключевых компетенций в корпорации. Именно эту задачу и ставит перед собой автор.

Можно сказать, что компетенции – это «душа» корпорации, и в этом качестве они должны быть неотъемлемой частью менеджмента. Поэтому в формировании ключевых компетенций компании должна участвовать вся команда менеджеров.

Работа менеджера требует от специалиста овладения большим числом компетенций, чем работа рядового исполнителя. Эти компетенции могут быть управленческими, техническими, морально-психологическими и др., однако при выдвижении сотрудника на руководящую должность является ошибкой уделять внимание только некоторым из них. Например, иногда специалисты по подбору персонала ошибочно полагают, что решающую роль играют способности будущего менеджера выполнять лишь основные функции, связанные с планированием, организацией, координаци-

UPRAVLENETS № 6/58/ 2015

# The Role of Creativity in Key Competences of a Manager

**Yelena Yu. KUZMINA**
*Cand. Sc. (Econ.), Associate Professor of Corporate Governance Dept.*

**State University of Management**
**109542, RF, Moscow,**
**Ryazanskiy Ave., 99**
**Phone: (499) 741-56-22**
**E-mail: kuzmina.ey@mail.ru**

**Keywords**

COMPETENCES
COMPETENCES OF CORPORATIONS
CREATIVITY
PERSONNEL TRAINING
MODERN MANAGER

**Abstract**

The article proves the urgency of the issue of building key competences for the majority of corporations in today's market conditions. It justifies the necessity of a rational combination of knowledge and skills of employees to achieve the defined goals. Particularly, the author considers the concept "competence" and its specifics for corporations. The importance of formulating the key competences during recruitment is emphasized. Approaches to personnel advancement to leadership positions are analyzed and the main errors that can occur depending on different approaches to this process are discovered. The criteria to identify the key competences for corporations are revealed. Such competences as creativity, creative skills and innovative thinking are believed to be of especial relevance. The use of non-standard creative ideas and solutions in the business and management is seen as factor behind corporations' competitiveness.

**JEL classification**

**M10, M12, J24**

Development of key competences is unlikely to be a natural event for the majority of modern corporations. Normally, corporate consciousness focuses on designing strategy, formulating mission and goals, determining priorities in a market, maximizing profits, etc. In the author's view, the emphasis on these characteristics is strictly necessary, yet it should equally be supplemented with the attention to the key competences.

The term "competence" is by no means an invention of our days. It emerged as early as 1596. Yet only in recent decades the importance of this concept for management and education has begun to grow. The impact of competences can be seen in modern management, mainly in the sphere of recruitment and personnel management [4. P. 131].

The concept "competence" originates from the Latin "competentia" that means:

1) a range of issues and phenomena in which the person is an authority and has knowledge, experience;

2) powers, a set of issues and tasks subject to someone's control.

Currently competence is understood as a complex of knowledge, skills, mindsets and personal qualities in the absence of which an employee's creditable performance in a position or at a company is impossible [6]. The author shares this definition as well.

For corporations competences represent a rational combination of employees' knowledge and skills needed in a certain period to achieve formulated objectives and planned results [3].

It is suggested to regard competence as an indicator of a way how people may improve their qualification and, consequently, their performance. Written competences are standards that help to evaluate a manger's activity in relation to the best of possible variants of performing the work [1].

The experience suggests that many corporations do not have a clear understanding of what key and non-key competences entail, though building competences seems to be a kind of springboard for company future. In fact, competition between firms is the same race for acquiring competencies as the race for the position and influence in the market. For certain, there is nothing new in the assumption that firms "compete in capabilities". Difficulties arise when one attempts to distinguish between key and non-key competences. If we compile a list of all capabilities which potentially can contribute to success in a business, it will be too long and of no value for managers. Top management cannot pay equal attention to all types of activities, they should know which of them actually will support long-term prosperity of a company. For this reason the corporation encounters a strong need to formulate the key competences. This is the task the author aims to handle within the present study.

It is possible to say that competences represent the "soul" of a corporation and in this sense they should be an integral part of its management. Hence, the whole team of managers should participate in building the key competences of a company.

Manager's work implies that a specialist demonstrates a much greater variety of competences than an average performer. They may be managerial, technical, moral-psychological and other competences, yet it is a fundamental mistake to only give attention to some of them during employee advancement to leadership position. For instance, some HR specialists erroneously believe that the decisive role is played by the capabilities of a prospective manager to fulfill main functions related to planning, organization, coordination, motivation and control (basic managerial competences).

In some organizations during the search and selection of candidates for the position of deputy head in a specialized field (finance, marketing, HR, etc.) the requirements to experience and expertise (technical competences) get priority whereas functional requirements to the person applying for management position are disregarded. Frequently, the vacancy of a manager is filled with a "good" man chosen on the basis of moral and psychological qualities. So, what are the causes of such "ir-

ей, мотивацией и контролем (основные управленческие компетенции).

В ряде организаций при рассмотрении вопроса о процедуре поиска и отбора кандидата на позицию заместителя руководителя в конкретной области (финансы, маркетинг, персонал и др.) на первое место выходят требования к опыту и мастерству в данной узкоспециализированной сфере (технические компетенции), тогда как о функциональных требованиях к руководителю как менеджеру забывается. Зачастую на пост менеджера попадает просто «хороший» человек, отобранный на основании морально-психологических качеств. Чем вызваны такие «нерациональные» действия специалистов по подбору и продвижению сотрудников на пост руководителя?

На взгляд автора, можно выделить несколько причин: недопонимание многогранности личности менеджера; недооценка функций, которые менеджер выполняет в организации; субъективные и объективные ошибки при выдвижении кандидата на должность; непрофессионализм служб организации, занимающихся набором персонала, и, как правило, отсутствие модели компетенции руководителя.

Подходы к выдвижению сотрудника на руководящую должность предлагается условно разделить:

- по территориальному признаку (поиск кандидата вне или внутри организации);
- по методу поиска (индивидуальный поиск, выдвижение по рекомендации или знакомству, самовыдвижение, поиск среди представителей кадрового резерва, использование для выдвижения средств СМИ, привлечение кадровых агентств, хедхантинг).

Ошибки, которые могут возникать при различных подходах к выдвижению сотрудника на руководящую должность, обусловлены тем, что специалисты или службы, отвечающие за выдвижение, могут руководствоваться представленными ниже установками при замещении должности руководителя.

1. *Лучше свой, чем чужой*. На должность руководителя по принципиальным соображениям выбирается сотрудник исключительно из представителей данной организации. Такой подход имеет свои преимущества: член коллектива, который долгое время проработал в организации, хорошо знает ее сильные и слабые стороны, специфику и, скорее всего, разделяет большинство существующих ценностей, понимает цели и задачи работы своего подразделения, имеет налаженные контакты с сотрудниками. Однако такой претендент не всегда обладает качествами, необходимыми для работы в должности руководителя. В этом случае знание особенностей работы организации или подразделения становится малозначимым фактором.

2. *Он профессионал своего дела*. В любой организации и вне ее всегда найдутся люди, которые являются отличными профессионалами в какой-либо одной узкоспециализированной области (финансы, маркетинг, реклама, производство и др.). Однако наличие профессионализма как такового не всегда означает, что данный человек в состоянии занять кресло руководителя, поскольку он может не обладать основными управленческими компетенциями.

3. *Стаж работы в организации играет большую роль*. Зачастую место руководителя достается сотрудникам, которые выделяются среди прочих повышенной лояльностью к организации и проработали в ней много лет. Они «автоматически» могут стать руководителями, не обладая при этом ни профессиональными, ни менеджерскими качествами.

4. *Родственнику можно доверять*. До сих пор существуют такие организации, где на должность менеджера берут людей по принципу наличия родственных отношений или по знакомству, таким образом делая попытку установить «тотальный контроль» над выбранным видом бизнеса. Такой подход к назначению на должность чреват проблемами, связанными не только с возможным отсутствием профессионализма у нанимаемого работника, но и с установлением панибратских отношений на работе, невозможностью повлиять на деятельность родственника или знакомого из-за опасения испортить отношения с родней или другом.

Л.Д. Питер в своей книге отмечал еще несколько способов неграмотного продвижения сотрудника по карьерной лестнице, указывая при этом, что выдвижение сотрудника на руководящую должность может осуществляться:

- по конечному результату (способность результативно выполнять работу);
- по усердию;
- на основе субъективных предпочтений;
- по принципу старшинства.

Указанные ошибки при выдвижении на руководящую должность приводят к тому, что на должности менеджера оказывается некомпетентный работник. Последствия очевидны: возникновение конфликтных ситуаций, текучесть рабочих кадров, срывы сроков выполнения заданий, плохой психологический климат в коллективе, низкая мотивация и незаинтересованность сотрудников в работе.

Чтобы считаться ключевой компетенцией, комплекс знаний и навыков должен отвечать следующим критериям:

- представлять ценность для потребителей;
- быть уникальным;
- обеспечивать переход к завтрашним рынкам.

Таким образом, ключевыми компетенциями в корпорации являются:

1) системное мышление, системный подход к решению проблем;
2) принятие решений, отнесенных к компетенции;
3) ориентация на результат;
4) аналитические способности;
5) креативность (инновационные способности);
6) гибкость, способность быстро и адекватно реагировать;
7) способность к обучению;
8) организаторские способности;
9) делегирование полномочий;
10) умение управлять временем;
11) умение управлять проектами;
12) умение работать в команде;
13) умение влиять и убеждать людей;
14) умение слушать других;
15) навыки проведения переговоров и презентаций;
16) способность ретранслировать знания и навыки;
17) клиентоориентированность.

Особую актуальность в последние годы приобрела такая компетенция, как креативность, творческие способности и инновационное мышление.

Понятие «креативность» происходит от латинского слова «creatura», что означает создание, творение. Не случайно, когда мы говорим о креативности какого-либо человека, в первую очередь представляем творческую личность, оригинально и нестандартно мыслящую. Также в это понятие входят такие качества, как воображение, фантазия, способность принимать новое, предлагать новое, проявлять инициативу, управлять творчеством, умение без внутреннего сопротивления воспринимать разнообразные идеи, позиции и предложения.

Креативность – это способность принимать нестандартные и эффективные решения. Эти решения менеджера отличаются от решений исполнителя

rational" behaviour of HR specialists when it comes to a leadership position?

From the author's viewpoint, it is possible to specify several reasons: misunderstanding of the diversity of manager's personal qualities; underestimation of functions performed by a manager in an organization; subjective and objective mistakes during candidate's advancement to a position; unprofessional attitude of HR services of the organization and, as a rule, absence of the model of manager's competences.

For the purposes of the discussion it is proposed to divide approaches to employee advancement to leadership position on the next bases:

- territory (searching for candidate inside or outside of an organization);
- search method (individual search; self-nomination; the search using recommendations or personal acquaintances, using the pool of candidates, involvement of mass media, recruitment agencies, headhunting).

The errors occurring when different approaches to employee advancement to leadership positions are applied, result from the assumptions prevailing in the minds of specialists and services responsible for the process, namely:

1. *Better someone working in the company, than a stranger*. For principal reasons the management position is offered only to a representative of the company. Such approach has definite advantages: having worked in the company for a long time a member of a team is likely to know its weaknesses and strengths, specifics, share most of the existing values, understand targets and tasks of his/her subdivision, have established rapports with other employees. Yet such candidate does not always possess the qualities required to work as a manager. In such case, the knowledge of peculiarities of operation of the company or its subdivision appears to be imperceptible.

2. *S/he is a true professional*. In any organization and outside of it there always can be found people who are skilled professionals in a particular field (finance, marketing, advertizing, production, etc.). However, professionalism does not at all times mean that this person can hold the manager's seat, because s/he may do not possess basic managerial competences.

3. *The length of service in a company plays a crucial role*. Management position is often taken up by employees who stand out above the rest due to their tremendous loyalty to the company and have worked for it for many years. They "automatically" may occupy leadership position, even if they have neither professional, nor managerial skills.

4. *Relatives deserve trust*. Thus far there have been such organizations where vacancies for managers are filled in on the basis of kinship or friendship in attempt to establish "total control" over the chosen type of business. Such approach is fraught with problems relating not only to unprofessionalism of new hire, but also to crony relationships at work resulting in inability to influence relatives or friends for fear of spoiling relations with them.

In his book L.D. Peter pointed to some more ways of inept promotion of personnel, specifying that employee advancement to leadership positions may be done:

- according to final result (ability to perform efficiently);
- according to his/her zeal;
- on the basis of subjective preferences;
- according to the seniority principle.

The said mistakes during personnel advancement to leadership position lead to hiring inappropriate and incompetent workers for management positions. The consequences are rather obvious, including conflicts at work, high staff turnover, disruption and delays in completion of assignments, poor psychological climate in the team, low motivation and lack of interest in the work.

To be considered the key competence the complex of knowledge and skills should satisfy the following criteria:

- be valuable for customers;
- be unique;
- contribute to transition to "future" markets.

Therefore, the key competences in corporations are:

1. System thinking, system approach to solving problems.
2. Competence-related decision-making.
3. Orientation towards result.
4. Analytical capabilities.
5. Creativity (innovation capabilities).
6. Flexibility, ability to react quickly and adequately.
7. The ability to learn.
8. Organizational skills.
9. The ability to delegate authority.
10. Time management skills.
11. Project management skills.
12. Teamwork skills.
13. The ability to influence and persuade people.
14. The ability to listen to others.
15. Negotiating skills and skills of presentation.
16. The ability to transfer knowledge and skills.
17. Customer-centric approach.

In recent years such competences as creativity, creative skills and innovative thinking have gained particular relevance.

The concept "creativity" derives from Latin "creatura", which means creation. It comes as no surprise that when talking about creativity of an individual we first of all imagine a creative personality that thinks outside the box. This concept also encompasses such qualities as imagination, fantasy, the ability to perceive novelties and suggest them, display initiative, manage creativeness as well as the ability to welcome new ideas, opinions and proposals without resisting to them.

Creativity is an ability to take nonstandard and efficient decisions. These decisions of a manager, in contrast with the ones of an average performer, feature ongoing evaluation of the situation and independent determination of efficiency criteria. This is the exact reason why creativity, in the author's view, provides the basis for efficient performance of a manager and is one of his/her key competences. All his/her activities should be targeted at the constant search of new business ideas and methods of doing the work more efficiently as well as the application of the methods of innovative thinking.

In the evolution of production and society intellectual activity is assuming an increasingly important role. Its major peculiarity is that it demands inspiration, creativity and certain level of education and cultural development. On the other hand, in management, the role of intellect is growing and today management largely depends on acquiring and mastering the techniques of intellectual activity [5].

All these factors are reflected in the conception of creative management, which represents a type of management based on personnel creativeness and a creative approach on a manager's part in solving problems [2].

The reality of contemporary development of management once again proves the fact that nowadays it is impossible to handle complex problems relying only on the use of elementary knowledge through recommended and tested techniques [9]. The life is changing so rapidly that taking the specifics of these changes into account is getting increasingly difficult. The creative approaches are obviously needed. The nature of the problems faced by managers changed dramatically as well as the people under his/her leadership, their interests and

постоянной оценкой ситуации и самостоятельным установлением критериев эффективности. Именно поэтому креативность, по мнению автора, лежит в основе эффективной деятельности менеджера и является одной из ключевых его компетенций. Вся его деятельность должна быть нацелена на постоянный поиск бизнес-идей, нахождение новых, более эффективных методов выполнения работ, а также применение методов развития инновационного мышления.

В развитии производства и общества все большую роль играет интеллектуальная деятельность. Ее главной особенностью является то, что она требует вдохновения, творчества и определенного уровня образования и культуры. С другой стороны, и в управлении повышается роль интеллекта, и управление в большей степени зависит от углубления и овладения приемами интеллектуальной деятельности [5].

Все эти факторы находят отражение в креативном менеджменте, который представляет собой тип управления, опирающийся на творчество персонала и предполагающий творческий подход менеджера в решении всех проблем [2].

Реальность современного развития менеджмента еще раз подтверждает тот факт, что сегодня решать сложные проблемы развития невозможно, опираясь на элементарное использование знаний через рекомендованные и апробированные методики [9]. В жизни происходят столь стремительные изменения, что учитывать их особенности становится все труднее и труднее. Требуются творческие подходы. Меняется характер проблем, с которыми сталкивается менеджер. Меняется человек, которым управляет менеджер, меняются его интересы и ценности, и направления этих изменений вполне определенным образом требуют изменения типа управления от сугубо организационного к социально-психологическому и далее – к креативному.

Повышение эффективности деятельности, причем любых видов деятельности, в современных условиях зависит от реализации и развития творческого потенциала. Но и то и другое зависит от менеджмента, в какой мере он ориентирован на творчество и соответствует ли сам творческому подходу.

Креативность становится все актуальнее не только для работников творческих профессий, но и для менеджеров. Все дело в быстром темпе и многоплановости современной жизни, которые требуют умения гибко и неординарно реагировать на происходящие изменения. Сегодня ни одна компания не может позволить себе расслабиться: конкуренция чрезвычайно жестока. Именно поэтому работодатели так заинтересованы в людях, которые способны нестандартно мыслить, находить новые идеи и подходы к управлению.

Творчество становится реальной и острой потребностью практики развития. Творчество является антиподом бюрократизации, технократизма, излишней централизации управления, консерватизма, и наоборот, оно способствует проявлению инициативности, самостоятельности, заинтересованности. Именно поэтому креативному менеджменту принадлежит будущее.

Первоначально креативность менеджеров связывалась со сферой их профессиональной деятельности. Например, считалось, что менеджеры частных фирм креативнее управленцев крупных государственных предприятий, а рекламщики более креативны, чем финансисты. Однако проведенные западными специалистами исследования доказали отсутствие связи между креативностью и сферой деятельности специалиста [7].

Креативность – это внутреннее качество человека, зависящее от его личностных характеристик. Ведь и финансисты нередко внедряют инновации, оптимизирующие деятельность сотрудников. Чем отличается креативный менеджер? В первую очередь отсутствием слепой веры в стереотипы. Он смело рушит устоявшиеся традиции и внедряет инновационные решения. Такой подход к повседневной деятельности позволяет компании не только находиться «на плаву», но и обходить своих конкурентов. Ведь креативный менеджер понимает, что любая технология, новый продукт или вид услуги очень быстро отстают от жизни. Поэтому он не борется с переменами, а предвидит их, принимая нестандартные решения и выводя тем самым компанию на передовые позиции.

Принимая на работу нового менеджера, работодатель оценивает не только перечисленные в резюме деловые качества и профессиональный опыт, но и личностные характеристики. Для этого кандидата приглашают на собеседование. Проверить креативность специалиста творческой профессии довольно просто: достаточно посмотреть его портфолио. Это относится к менеджерам по рекламе, дизайнерам, журналистам и т.д. А вот как быть с финансистами, менеджерами по продажам и другими профессионалами, казалось бы, далекими от творчества? На самом деле, тоже не сложно. Предложите кандидату в качестве тестового задания какую-либо типичную для вашей компании ситуацию, требующую оперативного решения. Если менеджер действует по стандартной схеме, принятой в вашей фирме – это уже хорошо. Значит, он крепкий профессионал. Если же предлагает неожиданную схему действий, которая к тому же позволяет разрешить ситуацию наиболее оперативно или с наименьшими затратами, то перед вами креативный профессионал. Из вышесказанного следует, что креативность должна базироваться на твердых знаниях и профессиональном опыте, к которым прилагаются гибкий ум и творческое мышление. Взглянув на задачу с разных точек зрения, креативный менеджер сможет предложить ее нестандартное решение.

Кроме того, креативные люди, как правило, чрезвычайно харизматичны, а значит, смогут увлечь своими идеями коллектив, что тоже очень важно для менеджера. Даже изначально креативные люди могут столкнуться с барьерами, блокирующими проявления креативности. К таким барьерам, например, относится окружающая обстановка, не располагающая к творчеству. В коллективе должен быть благоприятный психологический климат. Нервозность и стрессы не способствуют развитию креативности. Кроме того, менеджер должен быть уверен в надежности и стабильности компании. Ни один человек не способен творчески мыслить в ситуации неизвестности или страха перед завтрашним днем. Другой барьер – неправильная оплата труда, когда менеджер боится допустить ошибку и лишиться бонуса. Нельзя оплачивать каждый шаг специалиста. Это автоматически блокирует способность мыслить креативно, поскольку сдерживает рискованные поступки, без которых невозможны революционные изменения. Менеджер должен понимать, что его труд оплачивается справедливо. Тогда он, не думая ежедневно о размере компенсации, сможет выдавать творческие идеи.

Блокирует креативность и недостаток времени. В условиях цейтнота человек не может сконцентрироваться на поставленной задаче, а соответственно, проникнуть в ее суть. Впрочем, слишком большое количество времени тоже негативно сказывается на креативности, поскольку вызывает скуку. Необходимо найти «золотую середину» и устранить все отвлекающие от решения задачи факторы.

values. The directions of these changes definitely require the shift in the type of management from solely organizational to social-psychological one and then to creative.

The improvement of efficiency of activities (any sorts of them) in modern conditions is connected with realizing and unlocking of creative potential. In turn, both things depend on management, specifically, to what extent it is oriented towards creativeness and fits in with the creative approach.

Creativity is becoming more and more relevant not just for representatives of creative jobs, but for managers as well. It's all about the frenetic pace of modern life and diversity of it which require flexible and creative responses to the changes. Today no company can relax: the competition is fierce. That's why employers are so much interested in people able to think outside the box and find new ideas and approaches to management.

Creativeness becomes a real and acute need of development. It represents the antithesis of bureaucracy, technocracy, excessive centralization of management, conservatism and, on the contrary, it contributes to the manifestation of initiative, independence and expression of interest. That's why the future belongs to creative management.

Initially, creativity of managers was believed to be linked to the sphere of their professional activity. For example, mangers in privately-held firms were considered to be more creative than managers in large state-owned companies, and advertisers were believed to be more creative than financiers. However, the studies of the Western researchers proved the absence of interrelation between creativity and the sphere of activities [7].

Creativity is an internal quality of a person based on his/her individual traits. After all, financiers also often innovate and optimize activities of the personnel. What distinguishes a creative manger form ordinary one? First and foremost, s/he is not afraid of shattering stereotypes. S/he boldly destroys the established traditions and introduces innovative solutions. Such approach to everyday activities enables the company not only to stay afloat, but also to outperform its competitors. Creative manager understands that any new technology, product or service becomes outdated very soon and that is the reason why s/he does not oppose change, but anticipates it, seeks non-standard solutions and thus helps the company to gain the leading position in the market.

When an employer hires a new manager in addition to the qualities listed in CV and professional experience, s/he assesses a candidate's personal characteristics. For this purpose the candidate is invited to a job interview. In case of advertisers, designers, journalists, etc. it is very easy to check if a specialist is creative: it is enough to look at his/her portfolio. But what about financiers, sales managers and other professionals who seem far from the creativeness? Actually, this is not difficult too. An interviewer can offer a test to a candidate: to perform a task typical of the company and requiring an immediate solution. If a manger employs a standard scheme accepted in the firm, it is good. It signifies the candidate is a real professional. If s/he suggest an unusual set of actions, which also allows resolving the situation more effectively in terms of time and money, s/he is a creative professional. The conclusion that follows is that creativity should be based on sound knowledge and professional experience complemented with flexible intellect and creative thinking. Having looked at the task from different angles, the creative manger could propose a non-standard solution to it.

Furthermore, creative people tend to be extremely charismatic, and thus able to inspire the team with their ideas what is also very important for a manager. However, even creative people may encounter barriers that block creativity. For example, such barrier may be the environment, which is not conducive to creativity, or unfavourable psychological climate in the team. Nervousness and stresses do not foster the development of creativity as well. In addition, the manager needs to be positive about company reliability and stability. No one is able to generate creative ideas in a situation of uncertainty and being gripped by the fear of tomorrow. Another barrier is an incorrect remuneration, when a manager is afraid of committing a mistake and lose the bonuses as a result. Employers should not specify the pay for every step of a specialist. It automatically locks the ability to think creatively, because inhibits risky behaviour, without which no revolutionary change is possible. The manager needs to understand that his work is paid fairly. Only when s/he is not focused on daily amount of remuneration, s/he will be able to produce creative ideas.

Besides, the creativity is blocked by shortage of time. Under time pressure people cannot concentrate on the formulated task and grasp its essence. However, too much time, too, has a negative impact on creativity, because it causes boredom. It is necessary to find "middle ground" and remove all distractions.

The atmosphere of competition adversely affects creativity as well. Teamwork and cooperation are the recipe for the most successful outcome. If a team pursues one common goal, it will succeed sooner than if everyone seeks their own advantage. It also means that when there are two creative people in the team, it is better to separate their work and direct their efforts to different fields. At the end, make sure their performance is appraised individually.

Creativity as any personal quality may be developed and stimulated. Each of us possesses potential capabilities, which can be unlocked through appropriate techniques. What is needed to achieve this? First of all, favourable psychological climate in a team. People can demonstrate creativity at work solely when they feel comfortable. For this, a good portion of freedom and independence is required. It is necessary to make the maximum use of employees' knowledge and skills and provide them with the opportunity of self-actualization [8].

One also should not forget about staff training. Conferences, trainings and seminars are the best sources of new information that is vitally essential for promoting creativity. Valuable ideas and sensible suggestions should be encouraged and rewarded. One should not be afraid of praise, because for creative people assessment of their efforts is very important; sometimes it could be even more important than monetary incentives. The aforementioned applies not just to potentially creative employees, but also to the managers, whose creativeness raises no doubts. An employer should clearly realize that creativity of personnel enables the company to stay competitive. The inevitable conclusion is that this quality should be cultivated and fostered [10].

So, when should a modern manager demonstrate creativity, in what key competences?

1. At all stages of management process: goal setting; evaluation of a situation; identification of problems; development, production and assessment of managerial decisions.

2. Communication as a core competence of a manager implies a skill to find original solutions concerning motivation with the speed of lightning.

3. The manager is obliged to propose solutions anticipating business reality, company needs and spurring corporate growth. All this demands mature creative qualities from personality and developed mental processes that form the basis of creativity.

Негативное влияние на креативность оказывает и атмосфера соревнования. Для получения наиболее успешного результата необходима командная деятельность и сотрудничество. Если команда идет к одной цели, она быстрее достигнет успеха, нежели в том случае, когда каждый старается тянуть одеяло на себя. Поэтому если в команде, например, два креативных сотрудника, лучше направить их деятельность в разные направления. И обязательно поощрить работу каждого из них.

Креативность, как и любое качество характера, можно развивать и стимулировать. В каждом из нас заложены потенциальные способности, которые при грамотном подходе можно раскрыть. Что для этого нужно? Во-первых, благоприятный психологический климат в коллективе. Человек может работать творчески только там, где хорошо себя чувствует. Для этого ему требуется как можно больше свободы и самостоятельности. Необходимо максимально задействовать знания и навыки сотрудников, предоставить им возможность самореализации [8].

Нельзя забывать об обучении персонала. Для развития креативности постоянно нужна новая информация, которую можно получить на конференциях, тренингах и семинарах. Удачные предложения и идеи обязательно должны поощряться. И не следует бояться похвалы – для креативных людей очень важна оценка их труда. Порой даже важней, чем материальные стимулы. Вышесказанное относится не только к потенциально креативным сотрудникам, но и к тем менеджерам, нестандартность мышления которых не вызывает сомнений. Работодатель должен четко осознавать, что креативность сотрудников во многом позволяет компании оставаться конкурентоспособной. А значит, это качество необходимо всячески развивать и культивировать [10].

Итак, в каких ключевых компетенциях должен быть креативен современный менеджер?

1. На всех этапах процесса управления: постановка целей, оценка ситуации, выявление проблемы, разработка, принятие и оценка управленческого решения.

2. Коммуникации как основная компетенция менеджера предполагают умение молниеносно принимать оригинальные решения в области мотивации.

3. Менеджер обязан предлагать решения, опережающие действительность, стимулируя запросы и рост корпорации. Для этого ему необходимы развитые качества креативной личности, развитие мыслительных процессов, лежащих в основе креативности.

4. Креативность – это основная способность в устранении противоречий между динамикой роста топменеджмента и рядовых исполнителей, между изменениями рынка и предложениями компании.

Таким образом, автор подчеркивает, что применение нестандартных творческих идей и решений в бизнесе и менеджменте – прямой результат повышения интенсивности конкурентной борьбы, требующей новых маркетинговых идей, совершенствования рекламы, более активного использования нетрадиционных инструментов.

Опыт самых успешных людей и компаний мира, а также многочисленные психологические исследования демонстрируют, что секретом успеха в карьере и бизнесе является такое качество, как креативность. ■

4. Creativity is the principal capability that helps to eliminate contradictions between the growth dynamics of top management and ordinary workers, between changes in markets and goods and services that a company can offer to consumers.

Therefore, the author stresses that implementation of non-standard, original ideas and solutions in business and management directly results from intensifying competition that calls for new marketing ideas, improvement of advertising, active application of untraditional tools.

The experience of the most successful people and companies in the world as well as numerous psychological studies suggest that the secret of outstanding achievements in business and career is such quality as creativity. ■

## Источники

1. Волков Ю. Г. Креативное общество как цель российской модернизации // Социологические исследования. 2011. № 11.
2. Креативное мышление в бизнесе: антология: пер. с англ. М.: Альпина бизнес Букс, 2006.
3. Кузьмина Е.Ю. Креативный потенциал как конкурентное преимущество организации // Актуальные проблемы управления – 2012: материалы Междунар. науч.-практ. конф. М.: ГУУ, 2012.
4. Лаврищев М.П. Формирование профессиональных компетенций менеджера в условиях глобализации // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 8(15). Ч. 3.
5. Ньюбайджин Дж. Введение в креативную экономику. М.: Изд-во «Креативная экономика», 2011.
6. Профессиональные компетенции. URL: http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525.
7. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее. М.: Классика–XXI, 2011.
8. Хлебная Е.А., Мыльник А.В. Развитие креативного потенциала сотрудников при реализации инновационных проектов // Кадры предприятия. 2010. № 6.
9. Хокинс Дж. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги. М.: Классика-XXI, 2011.
10. Шакун Ю.А. Профессиональные компетенции сотрудников как инструмент конкурентоспособности организации. URL: http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm.

## References

1. Volkov Yu.G. Kreativnoye obshchestvo kak tsel rossiyskoy modernizatsii [Creative society as a goal of the Russian modernization]. *Sotsiologicheskiye issledovaniya – Sociological Research*, 2011, no. 11.
2. *Kreativnoye myshleniye v biznese* [Creative thinking in business]. Moscow, Alpina Business Books Publ., 2006.
3. Kuzmina Ye.Yu. Kreativnyy potentsial kak konkurentnoye preimushchestvo organizatsii [Creative potential as a competitive advantage of the organization]. Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii "Aktualniye problemy upravleniya – 2012" [*Proc. Int. Sci.-Prac. Conf. "Actual problems of management – 2012"*]. Moscow, 2012.
4. Lavrischev M. P. Formirovaniye professionalnykh kompetentsiy menedzhera v usloviyakh globalizatsii [Formation of professional competence of managers in the context of globalization]. *Mezhdunarodnyy nauchno-issledovatelskiy zhurnal – International Research Journal*, 2013, no. 8(15), part 3.
5. Newbaydgin J. *Vvedeniye v kreativnuyu ekonomiku* [Introduction to creative economics]. Moscow, Kreativnaya Ekonomika Publ., 2011.
6. *Professionalnyye kompetentsii* [Professional competences]. Available at: http://www.smart-edu.com/index.php?option=com_content&view=article&id=701&Itemid=525 (in Russ.).
7. Florida R. *Kreativnyy klass: lyudi, kotoryye menyayut budushcheye* [Creative class: people who change their future]. Moscow, Klassika–XXI Publ., 2011.
8. Khlebnaya Ye.A., Mylnikov A.V. Razvitiye kreativnogo potentsiala sotrudnikov pri realizatsii innovatsionnykh proyektov [Development of creative potential of employees in the implementation of innovative projects]. *Kadry predpriyatiya – Company Personnel*, 2010, no. 6.
9. Hawkins J. *Kreativnaya ekonomika. Kak prevratit idei v dengi* [Creative economy. How to turn ideas into money]. Moscow, Klassika–XXI Publ., 2011.
10. Shakun Yu. A. *Professionalnyye kompetentsii sotrudnikov kak instrument konkurentosposobnosti organizatsii* [Professional competences of employees as a competitiveness tool of the organization]. Available at: http://www.b-seminar.ru/article/show/93.htm (in Russ.).