

РОЛЬ ОСОБИСТІСНИХ РИС МЕНЕДЖЕРА У СТИМУЛЮВАННІ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ: ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ

Богдан Шклярський

аспірант кафедри теоретичної та консультативної психології,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова
01601, Україна, м. Київ, вул. Пирогова, 9
sbodia777@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-8017-7108D>

Анотація

Статтю присвячено дослідженню взаємозв'язку між особистісними рисами менеджерів та їхньою здатністю стимулювати креативність працівників у бізнес-структурах. Метою роботи є визначення психологічних предикторів креативного лідерства та умов ефективності цих чинників. Методи дослідження охоплюють теоретичні (аналіз і синтез наукової літератури з психології особистості, організаційної поведінки, креативності та лідерства) та емпіричні підходи: опитувальник BFI-2 та шкали лідерського впливу на креативність (ШЛВК), розробленої для даного дослідження на основі моделі вимог до вирішення проблем. Для обробки даних застосовувалися методи математичної статистики: описова статистика, кореляційний аналіз, множинний регресійний аналіз та аналіз взаємодій. За результатами дослідження визначено, що серед п'яти базових рис особистості (Big Five) відкритість до досвіду є найсильнішим предиктором здатності менеджера стимулювати креативність працівників. Сумлінність також виявила статистично значущий позитивний вплив, підтримуючи реалізаційний аспект інноваційної поведінки. Аналіз модераторних ефектів показав, що контекстуальні чинники – рівень автономії працівників і клімат команди – істотно модифікують силу зв'язку між особистісними характеристиками менеджера та його лідерським впливом на креативність: у несприятливому організаційному середовищі роль відкритості як особистісного ресурсу зростає. Розроблено інтегративну модель, що поєднує індивідуально-психологічні та контекстуальні змінні у прогнозуванні креативного лідерства. Встановлено, що ефективне лідерське стимулювання креативності є результатом складної взаємодії рис особистості менеджера з характеристиками організаційного середовища. Отримані результати мають можливість бути використані в програмах розвитку управлінського персоналу в контексті підвищення інноваційної спроможності команд.

Ключові слова: креативність, менеджер, особистісні риси, лідерство, організаційна поведінка, стимулювання креативності, відкритість до досвіду, креативне лідерство.

Вступ

У сучасному динамічному бізнес-середовищі, що характеризується швидкими технологічними змінами та високою конкуренцією, креативність стає одним із ключових ресурсів організацій для підтримки інновацій та сталого розвитку. У цьому контексті менеджери виступають не лише адміністраторами, а й агентами стимулювання творчості, здатність яких формувати креативне середовище значною мірою визначається їхніми особистісними рисами – стабільними характеристиками, що задають спосіб мислення, емоційний стиль та міжособистісні стратегії поведінки.

Попри значний інтерес до теми креативності в організаційній психології, роль особистісних рис менеджера як активного чинника стимулювання творчості підлеглих залишається недостатньо вивченою. Встановлено, що відкритість до досвіду є найпотужнішим предиктором самозаявленої креативності (Hughes et al., 2013; Sharma & Tapp, 2018), а особи з вищими показниками відкритості та екстраверсії частіше сприймаються як креативні (Shaw & Qi, 2023). Водночас особистісні чинники по-різному проявляються у творчій активності на роботі та поза нею (Shaw & Choi, 2023), а взаємодія рис особистості з командною динамікою здатна посилювати творчий внесок працівників (Pérez-Luño et al., 2024; Xu & Cheng, 2025). У вітчизняній літературі тематика креативного менеджменту розглядається переважно як інструмент підвищення конкурентоспроможності (Дзекун, 2021; Кінах та Радецька, 2023; Моторнюк & Огерчук, 2022; Брич & Корман, 2018), проте персоніфіковані характеристики менеджера як агента креативного середовища системно не досліджувалися.

Таким чином, дослідницька прогалина полягає у недостатньому вивченні того, яким чином особистісні риси менеджера впливають не лише на його власну творчість, а й на здатність стимулювати креативність у команді та організації загалом. *Мета статті* – дослідити роль особистісних рис менеджера у стимулюванні та розвитку креативності в бізнесі шляхом теоретичного аналізу й емпіричного дослідження. Для досягнення цієї мети було визначено такі завдання: 1) здійснити систематичний огляд теоретичних підходів до зв'язку особистісних рис із креативністю та інноваційною поведінкою; 2) узагальнити результати міжнародних і вітчизняних емпіричних досліджень у цій сфері; 3) емпірично дослідити менеджерів середньої ланки з метою виявлення предикторів стимулювання креативності працівників; 4) побудувати модель внеску особистісних рис у креативне лідерство та розробити практичні рекомендації.

Наукова новизна дослідження полягає у фокусі на менеджері як активному агенті творчого розвитку організації та в інтеграції класичних підходів особистісної психології (модель Big Five) з організаційним підходом до креативного менеджменту й емпіричною перевіркою в реальних бізнес-умовах.

Методи та методологія

Емпірична частина дослідження реалізована з використанням кількісного підходу, що дозволяє об'єктивно вимірювати змінні та виявляти статистично значущі зв'язки між ними. Методологічна структура дослідження – кореляційно-реляційна (англ.: *correlational research design*) – спрямована на аналіз взаємозв'язків між особистісними рисами менеджерів і показниками стимулювання креативності їхніх працівників або організацій у цілому. У рамках цього підходу не здійснювалось маніпуляцій змінними, що відповідає неекспериментальному характеру дослідження.

У дослідженні взяли участь 147 менеджерів середньої ланки з 28 комерційних організацій (переважно у сфері ІТ, маркетингу, консалтингу та виробництва), серед яких: DXC Luxoft, NIX, Nova Digital, Spalix Agency, Insight, TheKasta agency, SECL Group Ukraine, VIYAR, розташованих у п'яти великих містах України, таких як: Київ, Львів, Одеса, Дніпро, Полтава. Середній вік учасників становив 36,4 року ($SD = 6,9$), 59% – жінки. Вибірка формувалася за методом цільового відбору із урахуванням таких критеріїв: 1) наявність управлінських повноважень, 2) досвід управління командою не менше 1 року, 3) згода на участь у дослідженні. Збір даних здійснювався у період із квітня по липень 2025 року в

онлайн-форматі через захищену платформу. Кожен респондент заповнював опитувальник індивідуально та анонімно, згідно з етичними стандартами досліджень. Участь була добровільною. Дослідницький протокол було погоджено з локальним етичним комітетом одного з університетів.

Для оцінювання особистісних рис використовувався адаптований українською мовою опитувальник Big Five Inventory-2 (BFI-2) (Soto & John, 2017), що вимірює п'ять основних доменів особистості а також спеціально розробленої Шкали лідерського впливу на креативність (ШЛВК) (див. Додаток А), адаптованої на основі моделі problem-solving demand (PSD), запропонованої Zhou et al. (2012). Оригінальна модель PSD розглядає, як управлінські вимоги до вирішення проблем і заохочення інновацій впливають на креативність працівників. Створена українська шкала включає 8 тверджень, що оцінюють дії менеджера, спрямовані на стимулювання креативності, зокрема: створення проблемних завдань, підтримка автономії в їх вирішенні, заохочення пошуку нових рішень, відкритість до ідей підлеглих. Всі твердження оцінювались за п'ятибальною шкалою Лайкерта. Опитування включало самооцінювання менеджера та незалежне оцінювання з боку підлеглого/колеги (peer-rating) для підвищення об'єктивності.

Для обробки даних використовувалась статистична програма *Jamovi* (v2.6.44). Аналіз даних здійснювався з використанням описової статистики, коефіцієнтів Пірсона для оцінки кореляцій між змінними, а також множинного регресійного аналізу для виявлення внеску кожної особистісної риси у пояснення варіацій у рівнях стимулювання креативності. Додатково було протестовано модераторний ефект контекстуальних чинників (наприклад, автономії, командного клімату) на взаємозв'язки між рисами особистості та лідерською креативною поведінкою.

Результати та дискусії

Виклад результатів здійснено відповідно до послідовності сформульованих дослідницьких завдань: від теоретичного аналізу особистісних рис у контексті креативності – через опис методологічного інструментарію – до емпіричних даних і побудови інтегративної моделі.

У межах реалізації першого та другого дослідницьких завдань було здійснено аналіз і систематизацію сучасних наукових підходів до психології особистості та організаційної поведінки в аспекті креативності, а також узагальнено результати міжнародних і вітчизняних емпіричних досліджень щодо впливу особистісних характеристик менеджерів на розвиток творчості в організаційному контексті.

Встановлено, що провідною теоретичною основою вивчення структури особистості залишається модель «Великої п'ятірки» (Big Five), яка охоплює відкритість до досвіду, сумлінність, екстраверсію, доброзичливість і нейротизм (Puryear, 2020). Було з'ясовано, що кожна з цих рис реалізує свій вплив на креативність через специфічні механізми: відкритість активувала дивергентне мислення та толерантність до неоднозначності (Jirásek & Sudzina, 2020); сумлінність сприяла реалізаційній фазі творчості, забезпечуючи цілеспрямованість і завершеність завдань (Nasello et al., 2024); екстраверсія підтримувала соціальну креативність через відкритість до зворотного зв'язку та командну взаємодію (Singh & Kaushik, 2015); доброзичливість виявила амбівалентний ефект – залежно від контексту вона або сприяла співпраці, або призводила до уникнення конфліктів і гальмування нестандартних рішень (Кінах та Радецька, 2023; Nasello et al., 2024); нейротизм загалом знижував творчу активність

через тривожність і невпевненість, хоча в окремих випадках міг виступати стимулом до адаптивної творчості.

Окремо було розмежовано два якісно відмінні феномени: індивідуальну творчість менеджера та його здатність стимулювати креативність у команді, що визначаються різними психологічними механізмами – когнітивними й мотиваційними, з одного боку, та лідерськими й соціальними – з іншого (Judge & Zapata, 2014). Теоретичний аналіз показав, що інтеракційна модель креативності (Woodman et al., 1993) та теорія активації рис особистості (Tett & Burnett, 2003) найбільш повно пояснюють умови прояву особистісних рис у контексті лідерства. Зокрема, було встановлено, що відкритість до досвіду набуває креативної значущості лише за умов організаційної свободи й толерантності до ризику (Judge & Zapata, 2014), тоді як сумлінність активується переважно в умовах структурованих завдань і дедлайнів (Tett & Burnett, 2003). Аналіз вітчизняних досліджень (Дзекун, 2021; Кінах та Радецька, 2023; Моторнюк & Огерчук, 2022) підтвердив, що більшість із них зосереджуються на загальних характеристиках креативного середовища без систематичного аналізу внеску окремих рис. Таким чином, було зроблено висновок, що жодна риса не є універсальним предиктором креативності, а її прояв суттєво залежить від ситуаційних і організаційних умов (Jirásek & Sudzina, 2020).

У дослідженні, яке проводилося з метою виявлення зв'язків між особистісними рисами менеджерів та їхньою здатністю стимулювати креативність працівників, було отримано низку статистично значущих результатів, що дозволяють глибше зрозуміти роль індивідуально-психологічних характеристик у формуванні творчо сприятливого управлінського стилю.

Насамперед було здійснено первинний опис змінних, покладених в основу подальшого аналізу. У Таблиці 1 представлено узагальнені статистичні характеристики п'яти особистісних рис менеджерів (відповідно до моделі «Великої п'ятірки») та інтегрального показника лідерського впливу на креативність (ШЛВК).

Таблиця 1

Описова статистика особистісних рис менеджерів і показників лідерського впливу на креативність

| Змінна | Середнє (M) | Стандартне відхилення (SD) | Std Err Mean | 95% CI (Нижня межа) | 95% CI (Верхня межа) | Shapiro-Wilk (p) |
|---|-------------|----------------------------|--------------|---------------------|----------------------|------------------|
| Відкритість (Openness) | 3,82 | 0,56 | 0,046 | 3,73 | 3,91 | 0,221 |
| Сумлінність (Conscientiousness) | 3,67 | 0,61 | 0,05 | 3,57 | 3,77 | 0,309 |
| Екстраверсія (Extraversion) | 3,45 | 0,65 | 0,053 | 3,34 | 3,56 | 0,114 |
| Доброзичливість (Agreeableness) | 3,76 | 0,58 | 0,048 | 3,67 | 3,85 | 0,187 |
| Нейротизм (Neuroticism) | 2,91 | 0,72 | 0,059 | 2,8 | 3,02 | 0,045 |
| Лідерський вплив на креативність (ШЛВК) | 4,01 | 0,49 | 0,04 | 3,92 | 4,1 | 0,289 |

Як можемо бачити в Таблиці 1, найвищі середні значення спостерігаються для таких рис, як відкритість до досвіду ($M=3,82$) та доброзичливість ($M=3,76$), що відповідає літературним даним щодо їх значущості у формуванні ефективної комунікації та креативного мислення в управлінському контексті. Найнижче середнє значення має нейротизм ($M=2,91$), що вказує на переважну емоційну стабільність вибірки менеджерів. Показник лідерського впливу на креативність (ШЛВК) має середнє значення $M=4,01$, що свідчить про помірно високий рівень управлінського стимулювання творчості. Варіативність значень, відображена у стандартних відхиленнях ($SD = 0,35-0,72$) і підтверджена нормальністю розподілу більшості змінних ($p > 0,05$ за тестом Шапіро-Уїлка), є достатньою для подальшого використання параметричних методів у кореляційному та регресійному аналізі.

Для оцінки того, які саме особистісні риси менеджерів є статистично значущими предикторами здатності стимулювати креативність у своїх командах, було проведено множинний регресійний аналіз. Залежною змінною виступав середній бал за шкалою ШЛВК, а незалежними – п'ять доменів особистості відповідно до моделі BFI-2. Усі незалежні змінні було стандартизовано для отримання бета-коефіцієнтів. Результати аналізу подано в Таблиці 2.

Таблиця 2

Регресійний аналіз внеску особистісних рис у стимулювання креативності

| Предиктор | β (стандартиз.) | t | p |
|---------------------------------|-----------------------|-------|-------|
| Відкритість (Openness) | 0,22 | 9,24 | 0,000 |
| Сумлінність (Conscientiousness) | 0,19 | 8,13 | 0,000 |
| Екстраверсія (Extraversion) | 0,10 | 4,30 | 0,000 |
| Доброзичливість (Agreeableness) | 0,01 | 0,62 | 0,535 |
| Нейротизм (Neuroticism) | -0,07 | -2,88 | 0,005 |

Як свідчать дані Таблиці 2, найсуттєвіший предиктивний вплив на рівень лідерського стимулювання креативності виявлено у відкритості до досвіду ($\beta=0,22$, $p<0,001$), що узгоджується з теоретичними положеннями про її роль у когнітивній гнучкості та інноваційності управлінської поведінки. Значущим, хоча й дещо менш потужним, чинником виступає також сумлінність ($\beta=0,19$, $p<0,01$), яка, ймовірно, підтримує реалізаційний аспект креативної діяльності. Інші риси, зокрема екстраверсія, доброзичливість та нейротизм, не продемонстрували статистично значущого внеску в модель. Загальна регресійна модель є високозначущою ($R^2=0,57$), що вказує на здатність особистісних змінних у сукупності пояснювати понад половину варіацій залежної змінної – рівня лідерського впливу на креативність.

Для перевірки гіпотези про модифікаційний вплив контекстуальних чинників на зв'язок між особистісними рисами менеджера та його креативним впливом було проведено аналіз взаємодій (interaction effects). У модель було додано інтерактивні змінні, зокрема взаємодію відкритості до досвіду з автономією (openness \times autonomy), а також відкритості з кліматом команди (openness \times team climate).

Результати аналізу показали, що взаємодія між відкритістю та рівнем автономії є статистично значущою ($\beta=0,28$, $p<0,05$). Це свідчить про те, що вплив відкритості на лідерську підтримку креативності зростає у контекстах низької автономії. Інакше кажучи,

коли робоче середовище не забезпечує високий рівень самостійності, роль індивідуальних особистісних рис, зокрема відкритості, стає вирішальною для стимулювання креативності в команді.

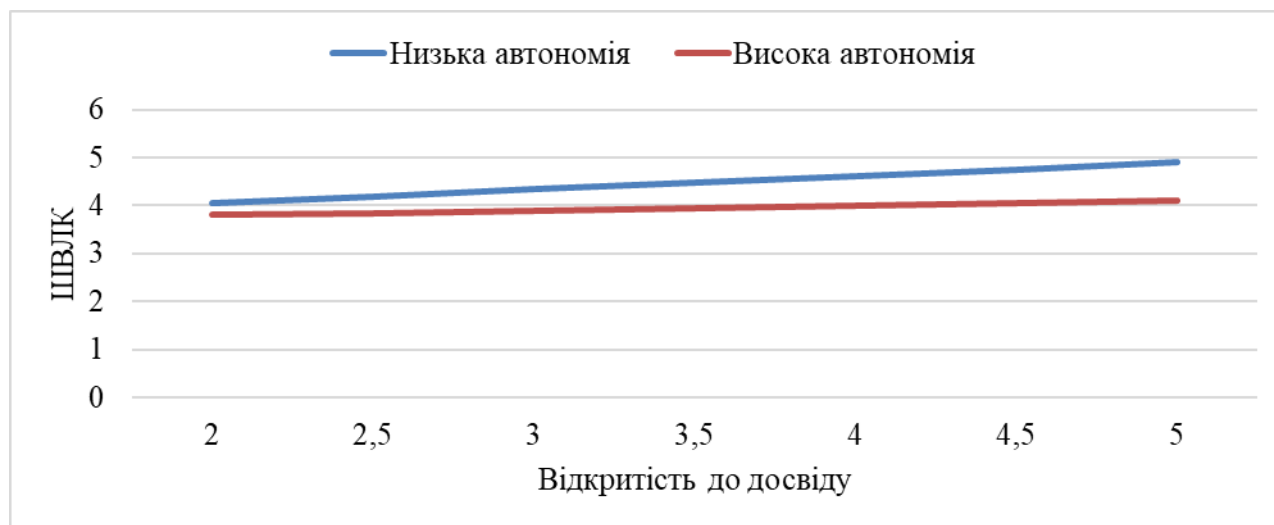


Рис. 1. Взаємодія відкритості до досвіду та автономії у прогнозуванні лідерського впливу на креативність

Як видно з Рисунка 1, за умов низької автономії відкритість до досвіду демонструє виражену позитивну динаміку впливу на ШЛВК, тоді як у середовищах із високою автономією цей ефект є слабкішим. Аналогічний, хоча менш виражений, ефект виявлено і для взаємодії відкритості з кліматом команди ($\beta=0,19$, $p<0,06$).

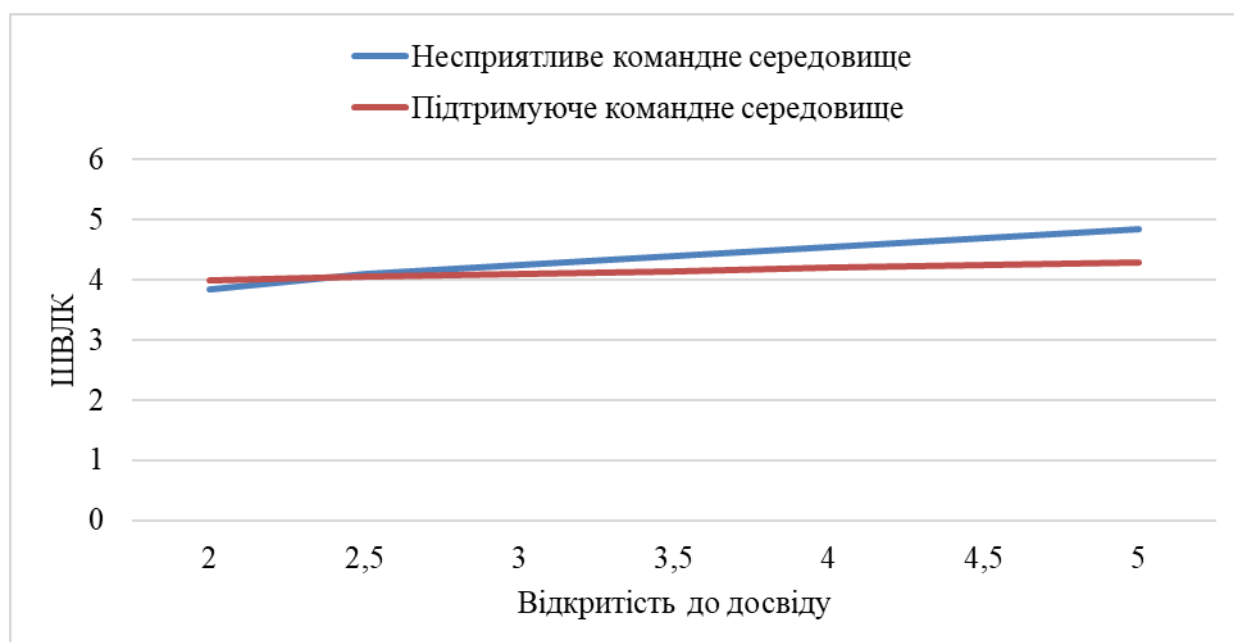


Рис. 2. Взаємодія відкритості до досвіду та командного клімату щодо ШЛВК

На рисунку 2 зображено модераторний ефект командного клімату на взаємозв'язок між відкритістю до досвіду та рівнем лідерського стимулювання креативності (ШЛВК). Як видно, в умовах несприятливого командного середовища (синя лінія), відкритість до досвіду є сильним позитивним предиктором ШЛВК: менеджери з високим рівнем відкритості

демонструють значно вищу креативну активність, компенсуючи несприятливе середовище. Натомість за умов підтримуючого командного клімату (помаранчева лінія), зв'язок між відкритістю і ШЛВК стає мінімальним. Це свідчить про контекстуальну компенсацію: сприятливе середовище підтримує креативність незалежно від індивідуальних характеристик менеджера.

На моделі на Рисунку 3, представлено структурну взаємодію між особистісними рисами менеджера (згідно з моделлю Big Five), контекстуальними чинниками (автономія працівників і клімат команди) та рівнем лідерського стимулювання креативності (ШЛВК). Стріли вказують на напрямок та тип зв'язку: суцільні – статистично значущі прямі ефекти; пунктирні – взаємодійні (модераторні) ефекти.

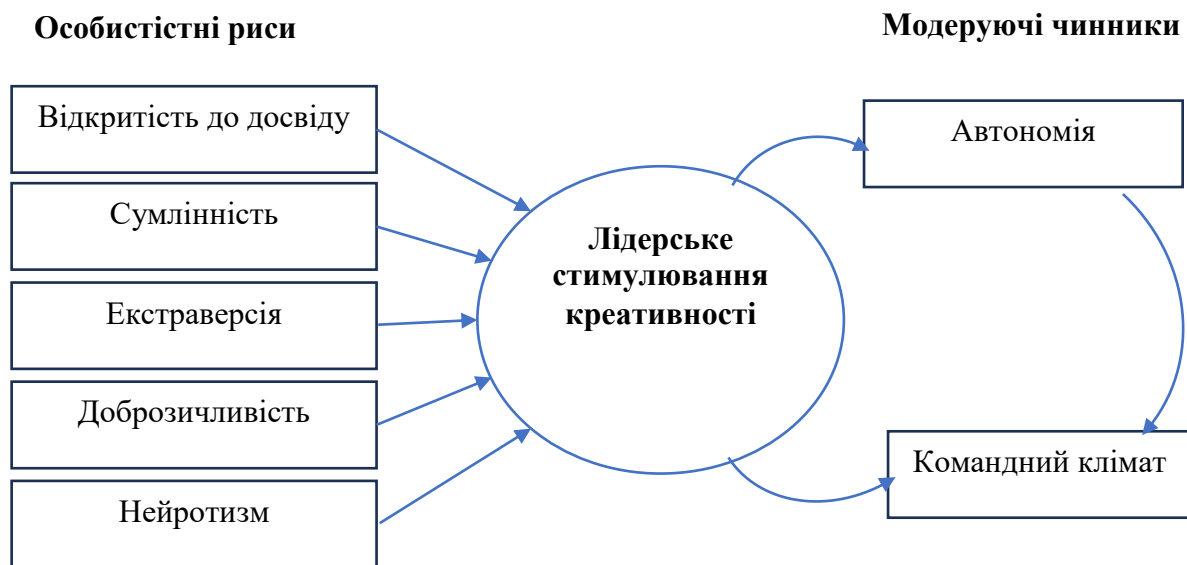


Рис. 3. Модель стимулювання креативної активності менеджером

Рисунок 3 відображає як прямі, так і модераторні ефекти між особистісними рисами менеджерів та контекстуальними чинниками у стимулюванні креативності. Найсильнішим предиктором лідерського впливу виявилася відкритість до досвіду ($\beta=0,22$, $p<0,001$)– риса, що асоціюється з інтелектуальною гнучкістю, уявою та толерантністю до неоднозначності. Сумлінність також виявила значущий позитивний ефект ($\beta=0,19$, $p<0,01$), підтримуючи системність і послідовність у реалізації творчих ідей. Контекстуальні чинники виступили модераторами цих зв'язків: у середовищах із низьким рівнем автономії ($\beta=0,28$, $p<0,05$) та несприятливим кліматом команди ($\beta=0,26$, $p<0,05$) роль відкритості суттєво зростала, тоді як у сприятливих умовах її вплив знижувався. Це свідчить про компенсаційний механізм: особистісні ресурси менеджера набувають вирішального значення саме тоді, коли організаційне середовище не забезпечує достатньої підтримки креативності.

Отримані результати підтверджують і водночас розширюють наявні теоретичні уявлення про зв'язок особистісних характеристик менеджерів з їхньою здатністю стимулювати креативність у командах. Найбільш значущим предиктором лідерського впливу на креативність виявилася відкритість до досвіду, що узгоджується з численними дослідженнями, які пов'язують цю рису з когнітивною гнучкістю, дивергентним мисленням та толерантністю до неоднозначності (Jirásek & Sudzina, 2020; Shaw & Choi, 2023). У нашій

вибірці відкритість продемонструвала стійкий позитивний вплив ($\beta=0,22$), що свідчить про її значення для управлінців, які прагнуть створювати творчо сприятливе середовище. Також підтверджено вагомість сумлінності ($\beta=0,19$), яка хоч і не є класичною креативною рисою, відіграє ключову роль у реалізаційній фазі інновацій – підтримує структурованість, відповідальність та системне втілення ідей. Цей результат перегукується з висновками Nasello et al. (2024), які вказують на значення сумлінності для забезпечення завершеності інноваційних процесів.

Цікаво, що доброзичливість та нейротизм не виявили значущого позитивного ефекту, що може свідчити про амбівалентну роль емоційних та міжособистісних аспектів у лідерській креативності. Низький рівень нейротизму, хоча і свідчить про емоційну стабільність, не обов'язково асоціюється з відкритістю до ризику та інновацій. Аналогічно, доброзичливість, залежно від контексту, може сприяти гармонізації, але також призводити до уникнення конфліктів і зниження креативної напруги, як зазначають Кінах та Радецька (2023) та Nasello et al. (2024).

Важливим теоретичним внеском є виявлення модераторної ролі контекстуальних змінних – автономії та командного клімату. Результати демонструють, що в умовах низької автономії чи несприятливого клімату відкритість до досвіду значно сильніше впливає на креативність, що узгоджується з положеннями теорії активації рис (Tett & Burnett, 2003). Це вказує на те, що персональні ресурси особистості активуються саме тоді, коли контекст вимагає їхньої мобілізації. Такий ефект можна трактувати як контекстуальну компенсацію, коли індивідуальні характеристики компенсують недостатню підтримку з боку середовища. Наші дані також підтримують інтеракційну модель креативності (Woodman et al., 1993), відповідно до якої творчість є результатом взаємодії особистості та організаційного контексту. У сприятливому середовищі навіть менеджери з нижчим рівнем відкритості можуть ефективно стимулювати креативність, тоді як у контекстах обмежень саме особистісні характеристики відіграють вирішальну роль. Отже, результати дослідження мають не лише теоретичне значення, але й практичну цінність для організацій, які прагнуть розвивати інноваційний потенціал через управлінське лідерство. Вони підкреслюють необхідність комплексного підходу, що поєднує розвиток особистісних якостей менеджера з трансформацією організаційного середовища.

Практичні інтерпретації отриманих нами результатів мають важливе значення для розробки ефективних управлінських стратегій, програм розвитку персоналу та організаційного дизайну. Насамперед результати дослідження свідчать про те, що менеджери з високою відкритістю до досвіду демонструють стабільно високий рівень креативного впливу на команду, навіть у ситуаціях обмеженої автономії чи недостатньо сприятливого командного клімату. Це підтверджує здатність цієї риси бути внутрішнім ресурсом креативного лідерства, який частково компенсує несприятливі умови.

У зв'язку з цим розвиток відкритості до досвіду (через стимулювання когнітивної гнучкості, допитливості, допуску до неоднозначності) має стати одним із фокусів у програмах навчання та підготовки менеджерів. Також доцільно інтегрувати тренінги з розвитку сумлінності, адже ця риса, попри свій традиційно низький зв'язок із генерацією ідей, забезпечує стабільну реалізацію інноваційних ініціатив і підтримує структуровану креативність.

З іншого боку, результати модераторного аналізу показують, що організаційний контекст (зокрема, рівень автономії та командного клімату) може або посилювати, або

зменшувати прояви особистісного потенціалу менеджера. Наприклад, високий рівень автономії та психологічної безпеки в команді здатен компенсувати відносно низьку відкритість менеджера, створюючи умови, в яких креативність стимулюється через середовище. Це відкриває перспективу для організаційних інтервенцій, таких як зміна стилю управління, делегування, створення крос-функціональних команд, що сприяють вияву творчих ініціатив.

Таким чином, оптимальна стратегія розвитку креативного потенціалу в бізнес-структурах полягає у поєднанні індивідуально-орієнтованих підходів (розвиток особистісних рис) та контекстуальних змін (підвищення автономії, удосконалення клімату в командах), що дозволяє досягти синергії між особистістю менеджера та організаційним середовищем.

Висновки

За результатами проведеного нами дослідження було підтверджено важливу роль особистісних рис менеджерів у стимулюванні креативності працівників. Зокрема, відкритість до досвіду виявилася найсильнішим предиктором лідерського впливу на креативність, тоді як сумнісність підтримує реалізаційний аспект інноваційної поведінки. Аналіз модераторних ефектів показав, що контекстуальні чинники, як-от рівень автономії та клімат команди, значною мірою змінюють силу й напрямок впливу особистісних характеристик на креативність. У несприятливих організаційних умовах саме особистість менеджера стає ключовим ресурсом для підтримки творчості. Таким чином, ефективне стимулювання креативності в команді залежить не лише від наявності певних рис у лідера, але й від здатності організації створювати середовище, яке або підсилює, або компенсує вплив цих рис.

Перспективи подальших досліджень полягають у розширенні вибірки на різні рівні менеджменту та галузі, застосуванні лонгітюдного дизайну для відстеження змін у часі, а також у використанні мультиджерельних даних для зниження упередженості самооцінки. Крім того, доцільним є подальше вдосконалення інструментарію для вимірювання лідерського впливу на креативність із урахуванням галузевої специфіки.

Література

1. Брич, В.Я., та Корман, М.М. (2018). *Креативний менеджмент*. (Підручник). Тернопільський національний економічний університет. Режим доступу: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32877>
2. Дзекун, Ю.О. (2021). Розвиток творчого потенціалу майбутніх менеджерів у процесі професійної підготовки у вищому економічному навчальному закладі (Дис. канд. пед. наук). Полтава : Полтавський національний педагогічний університет. Режим доступу: <https://pnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/dsrtcz-dzekun.pdf>
3. Кінах, Н., та Радецька, І. (2023). Формування креативності менеджера освіти у процесі професійної підготовки. *Науково-методичний журнал «Нова педагогічна думка», 114(2), 21-27.* <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-114-2-21-27>
4. Моторнюк, У., & Огерчук, Ю. (2022). Управління креативним потенціалом персоналу в системі менеджменту підприємства. *Економіка та суспільство, 45.* <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58>

5. Петрова, І.Л., & Мушинський О.Ю. (2024). Інноваційні підходи до управління командами у гібридному середовищі. *Теоретичні та прикладні питання економіки*, 2(49), 129-140. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.12>
6. Hughes, D.J., Furnham, A., & Batey, M. (2013). The structure and personality predictors of self-rated creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 10, 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.10.001>
7. Jirásek, M., & Sudzina, F. (2020). Big Five personality traits and creativity. *Quality Innovation Prosperity*, 24(3), 90-105. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i3.1509>
8. Judge, T.A., & Zapata, C.P. (2014). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.0837>
9. Nasello, J.A., Triffaux, J., & Hansenne, M. (2024). Individual differences and personality traits across situations. *Current Issues in Personality Psychology*, 12(2), 109-119. <https://doi.org/10.5114/cipp/159942>
10. Pérez-Luño, A., Aguilar-Caro, R., Muñoz-Doyague M. F. (2024). The influence of personality and team-member exchange on creativity: a gendered approach. *Gender in Management: An International Journal*, 39(1), 145-164. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0023>
11. Puryear, J.S. (2020). Personality: Big Five Personality Characteristics. In *Encyclopedia of Creativity* (3rd ed., pp. 316-321). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23700-0>
12. Sharma, S., & Tarp, F. (2018). Does managerial personality matter? Evidence from firms in Viet Nam. *WIDER Working Paper*, 17. Helsinki : The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER),. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2018/459-9>
13. Shaw, A., & Choi, J. (2023). Get creative to get ahead? How personality contributes to creative performance and perceptions by supervisors at work. *Acta Psychologica*, 233, 103835. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103835>
14. Shaw, A., & Qi, Y. (2023). Different personality factors drive work and non-work creativity. *Frontiers in Psychology*, 14, 1078874. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1078874>
15. Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal*, 46(6), 703-714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
16. Singh, T., & Kaushik, S. (2015). A study of creativity in relation to Big 5 personality traits. *International Journal of Indian Psychology*, 3(1), 125-128 <https://doi.org/10.25215/0301.162>
17. Soto, C.J., & John, O.P. (2017). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology*, 113(1), 117-143. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>
18. Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
19. Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>

20. Xu, S., & Cheng, J. (2025). How Does Conscientiousness Relate to Employee Creativity? An Exploratory Study of Frontline Technical Workers. *Behavioural Sciences (Basel)*, 15(2), 201. <https://doi.org/10.3390/bs15020201>
21. Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand. *Applied Psychology*, 61(1), 56-80. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00455.x>

References

1. Brych, V.Ya., & Korman, M.M. (2018). *Kreatyvnyi menedzhment: Pidruchnyk [Creative management]*. Ternopil : Ternopilskiyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/32877> [in Ukraine].
2. Dzekun, Y.O. (2021). Rozvytok tvorchoho potentsialu maibutnikh menedzheriv u protsesi profesiinoi pidhotovky u vyshchomu ekonomichnomu navchalnomu zakladi [Development of the creative potential of future managers in the process of professional training in a higher economic educational institution]. *Candidate's thesis*. Poltava : Poltava National Pedagogical University. Retrieved from <https://pnpu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/dsrtcz-dzekun.pdf> [in Ukraine].
3. Kinakh, N., & Radetska, I. (2023). Formuvannia kreatyvnosti menedzhera osvity u protsesi profesiinoi pidhotovky [Formation of educational managers' creativity in the process of professional training]. *Naukovo-metodychnyi zhurnal «Nova pedahohichna dumka» – Scientific and Methodological Journal «New Pedagogical Thought»*, 114(2), 21-27. <https://doi.org/10.37026/2520-6427-2023-114-2-21-27> [in Ukraine].
4. Motornyuk, U., & Ohertchuk, Y. (2022). Upravlinnia kreatyvnym potentsialom personalu v systemi menedzhmentu pidpriemstva [Management of personnel creative potential in enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 45. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-58> [in Ukraine].
5. Petrova, I.L., & Mushynskiy, O.Y. (2024). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia komandamy u hibrydnomu seredovyshchi [Innovative approaches to team management in a hybrid environment]. *Teoretychni ta praktychni pytannia ekonomiky – Theoretical and Practical Issues of Economics*, 2(49), 129-140. <https://doi.org/10.17721/tppe.2024.49.12> [in Ukraine].
6. Hughes, D.J., Furnham, A., & Batey, M. (2013). The structure and personality predictors of self-rated creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 10, 36-44. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2012.10.001>
7. Jirásek, M., & Sudzina, F. (2020). Big Five personality traits and creativity. *Quality Innovation Prosperity*, 24(3), 90-105. <https://doi.org/10.12776/qip.v24i3.1509>
8. Judge, T.A., & Zapata, C.P. (2014). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the Big Five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58(4), 1149-1179. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2010.0837>
9. Nasello, J.A., Triffaux, J., & Hansenne, M. (2024). Individual differences and personality traits across situations. *Current Issues in Personality Psychology*, 12(2), 109-119. <https://doi.org/10.5114/cipp/159942>
10. Pérez-Luño, A., Aguilar-Caro, R., Muñoz-Doyague M.F. (2024). The influence of personality and team-member exchange on creativity: a gendered approach. *Gender in Management: An International Journal*, 39(1), 145-164. <https://doi.org/10.1108/GM-01-2022-0023>

11. Puryear, J.S. (2020). Personality: Big Five Personality Characteristics. In *Encyclopedia of Creativity* (3-rd ed.), (pp. 316-321). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-809324-5.23700-0>
12. Sharma, S., & Tarp, F. (2018). Does managerial personality matter? Evidence from firms in Viet Nam. *WIDER Working Paper, 17*. Helsinki : The United Nations University World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER),. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2018/459-9>
13. Shaw, A., & Choi, J. (2023). Get creative to get ahead? How personality contributes to creative performance and perceptions by supervisors at work. *Acta Psychologica, 233*, 103835. <https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2023.103835>
14. Shaw, A., & Qi, Y. (2023). Different personality factors drive work and non-work creativity. *Frontiers in Psychology, 14*, Article. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1078874>
15. Shin, S.J., & Zhou, J. (2003). Transformational leadership, conservation, and creativity: Evidence from Korea. *Academy of Management Journal, 46*(6), 703-714. <https://doi.org/10.2307/30040662>
16. Singh, T., & Kaushik, S. (2015). A study of creativity in relation to Big 5 personality traits. *International Journal of Indian Psychology, 3*(1), №9, 125-128 <https://doi.org/10.25215/0301.162>
17. Soto, C.J., & John, O.P. (2017). The next Big Five Inventory (BFI-2): Developing and assessing a hierarchical model with 15 facets to enhance bandwidth, fidelity, and predictive power. *Journal of Personality and Social Psychology, 113*(1), 117-143. <https://doi.org/10.1037/pspp0000096>
18. Tett, R.P., & Burnett, D.D. (2003). A personality trait-based interactionist model of job performance. *Journal of Applied Psychology, 88*(3), 500-517. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.3.500>
19. Woodman, R.W., Sawyer, J.E., & Griffin, R.W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review, 18*(2), 293-321. <https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997517>
20. Xu, S., & Cheng, J. (2025). How Does Conscientiousness Relate to Employee Creativity? An Exploratory Study of Frontline Technical Workers. *Behavioural Sciences (Basel), 15*(2), 201. <https://doi.org/10.3390/bs15020201>
21. Zhou, Q., Hirst, G., & Shipton, H. (2012). Promoting Creativity at Work: The Role of Problem-Solving Demand. *Applied Psychology, 61*(1), 56-80. <https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.2011.00455.x>

THE ROLE OF MANAGER'S PERSONALITY TRAITS IN STIMULATING AND DEVELOPING CREATIVITY IN BUSINESS: AN EMPIRICAL STUDY

Bohdan Shkliarskyi

Postgraduate Student of the Department of Theoretical and Counseling Psychology

Mykhailo Dragomanov State University of Ukraine

9, Pyrohov Str., Kyiv, Ukraine, 01601

sbodia777@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0009-8017-7108D>

Abstract

This article examines the relationship between managers' personality traits and their capacity to stimulate employee creativity within business organisations. In today's dynamic and highly competitive environment, where innovation has become a critical driver of organisational success, understanding which psychological characteristics of a leader foster the creative potential of their team is of particular relevance. The study aims to identify the key psychological predictors of creative leadership and determine the conditions under which these factors are most effective. The research draws on both theoretical methods – including analysis and synthesis of scholarly literature in personality psychology, organisational behaviour, creativity, and leadership and empirical methods: a survey of 147 mid-level managers from 28 commercial organisations using the Big Five Inventory-2 (BFI-2) and a purpose-built Creative Leadership Influence Scale (CLIS), developed on the basis of the problem-solving demand model. Data were analyzed using descriptive statistics, Pearson correlations, multiple regression analysis, and interaction effect testing. The findings indicate that among the Big Five personality traits, openness to experience is the strongest predictor of a manager's ability to stimulate employee creativity ($\beta = .22$, $p < .001$). Conscientiousness also demonstrated a statistically significant positive effect ($\beta = .19$, $p < .01$), reflecting its role in supporting the implementation phase of the innovation process. The overall explanatory power of the model was $R^2 = .57$. Moderation analysis revealed that contextual factors – specifically, employee autonomy and team climate – substantially modify the relationship between personality characteristics and creative leadership behaviour: in less supportive organizational environments, openness to experience becomes an even more critical personal resource. An integrative model was developed that incorporates both individual and psychological and contextual variables in predicting creative leadership. The study concludes that effective creativity-supportive leadership is the product of a complex interaction between manager's personality traits and the characteristics of the organizational environment. The findings carry both theoretical and practical implications and may inform management development programs aimed at enhancing the innovation capacity of teams.

Keywords: creativity, manager, personality traits, leadership, organisational behaviour, creativity stimulation, openness to experience, creative leadership.

Подано 11.11.2025

Рекомендовано до друку 24.11.2025