

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ**

***Г. В. Назарова
Ю. В. Сотнікова***

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

**Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2018**

УДК 330.341.1(075.034)

Н19

Авторський колектив: д-р екон. наук, професор Г. В. Назарова – вступ, п. 5 – 8, висновки; канд. екон. наук, доцент Ю. В. Сотнікова – п. 1 – 4, 9 – 11.

Рецензенти: завідувач кафедри економіки підприємства Київського національного університету імені Тараса Шевченка, д-р екон. наук, професор *Г. М. Филюк*; завідувач кафедри економіки та менеджменту Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна, д-р екон. наук, професор *Г. О. Дорошенко*.

Рекомендовано до видання рішенням ученої ради Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця.

Протокол № 3 від 20.11.2017 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Назарова Г. В.

Н19 Креативна економіка та менеджмент : навчальний посібник [Електронний ресурс] / Г. В. Назарова, Ю. В. Сотнікова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 160 с.

ISBN 978-966-676-718-2

Розкрито найважливіші проблеми формування креативної економіки в Україні. Визначено особливості креативного підходу до управління працівниками та їхніми колективами на вітчизняних підприємствах.

Рекомендовано для студентів економічних закладів вищої освіти.

УДК 330.341.1(075.034)

ISBN 978-966-676-718-2

© Назарова Г. В., Сотнікова Ю. В., 2018
© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2018

Вступ

Прийнято вважати, що ми живемо зараз в "інформаційній" економіці, або "економіці знання". Однак більш суттєва істина, на думку Р. Флоріди, полягає в тому, що сучасна економіка приводиться в дію людською креативністю. Креативність – "здатність створювати значущі нові форми", відповідно до словника Вебстера, – перетворилася на основне джерело конкурентної переваги. Практично в будь-якій галузі виробництва, від автомобілебудування до індустрії моди, харчової промисловості та інформаційних технологій, перемагає в кінцевому підсумку той, хто має творчий потенціал.

Креативність виступає в якості найбільш цінного товару сучасної економіки, не становлячи при цьому власне товар. Креативність походить від людей. Незважаючи на те що людину можна найняти на роботу або звільнити, її творчі здібності не можна купити і продати або ввімкнути і вимкнути за бажанням. У сучасному бізнесі доступ до талановитих і креативних професіоналів є приблизно тим самим, чим був колись доступ до вугілля і залізної руди в сталеливарній промисловості. Ним визначається, де будуть виникати і розвиватися компанії, що, відповідно, змінює умови конкуренції між містами. Нове робоче середовище "професіоналів без комірця" виглядає, безсумнівно, більш розслабленим, ніж старе. У ньому, на зміну традиційним ієрархічним системам контролю, прийшли нові форми самоорганізації, визнання і впливу з боку колег і внутрішні форми мотивації. У подібній ситуації креативні особистості прагнуть працювати більш незалежно, відмовляються від гарантії зайнятості в обмін на самостійність, хочуть не тільки пристойну оплату своєї праці і навичок, а й можливості вчитися і розвиватися, впливати на зміст своєї роботи, контролювати свій графік і виражати себе як особистість за допомогою професійної діяльності. Компанії всіх типів, в тому числі й найбільші відомі, намагаються пристосуватися до цих змін шляхом створення креативного робочого середовища, необхідного для творчості. Успіх подібних індустрій, заснованих на знаннях, усе частіше залежить від уміння таким чином організувати роботу компанії, щоб залучити, утримати та мотивувати інтелектуальні кадри. Коли цього вже не можна буде досягти, використовуючи матеріальні засоби, доведеться задовольняти ціннісні запити працівників, а також забезпечити їм суспільне визнання

і певну частку влади. Досягти цього можна буде, перевівши їх із рангу підлеглих в управлінці і зробивши найманих працівників – як завгодно високооплачуваних – рівними партнерами.

Саме питання управління творчим потенціалом працівників на мікро- та макрорівні, створення умов для його розвитку розглянуті в цьому посібнику. Посібник спрямований на розкриття сутності креативної економіки та менеджменту як науки і виду управлінської діяльності. Для застосування цих знань на практиці сучасному менеджеру необхідно оволодіти методами виявлення управлінських проблем, їх постановки та системного аналізу, прийомами пошуку рішень. Керівнику необхідно ретельно підбирати персонал, вивчати і знати творчий потенціал як особисто кожного, так і групи та колективу, вміти сформувати творчий колектив, який би злагоджено працював над вирішенням поставленої проблеми, став креативною командою, вміти враховувати особливості розвитку зовнішнього середовища, знати можливості та загрози, які доцільно використовувати та яких уникати в діяльності організації. Тому в посібнику розглянуто питання розвитку сучасної креативної економіки в Україні та за кордоном, відстежено особливості та розвиток ланцюга "креативна економіка – креативне суспільство – креативна організація – креативна особистість". Для того щоб менеджер міг повністю розкрити свій творчий потенціал, необхідні внутрішні та зовнішні стимули. У посібнику наведено розділ про мотивацію творчих особистостей.

З огляду на актуальність формування творчого суспільства, в посібнику подано аналіз українського суспільства за основними критеріями креативності, запропонованими відомим дослідником цієї проблеми – Р. Флорідою. Крім того, визначено основні особливості захисту права інтелектуальної власності в Україні.

Посібник призначений для студентів спеціальностей 051 "Економіка" і 232 "Соціальне забезпечення". Метою вивчення магістрантами цих спеціальностей дисципліни "Креативна економіка та менеджмент" є формування нестандартного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення виробничих проблем, аналізу зовнішнього середовища в сучасних умовах становлення креативного суспільства в Україні.

Розділ 1. Креативна економіка: формування, розвиток та інституційне середовище

Мета: набуття знань і навичок у галузі формування і розвитку креативної економіки, її інституційного середовища, захисту права інтелектуальної власності, оволодіння інструментарієм визначення рівня креативності регіонів.

Професійні компетентності: визначати особливості розвитку креативного класу, креативних індустрій, враховувати особливості регіонального розвитку, визначати типи конфіденційної інформації та джерела її розповсюдження.

1. Концептуальні засади креативної економіки

1.1. Роль креативної економіки в сучасному бізнес-середовищі

Сучасний розвиток світової системи характеризується новим етапом, що свідчить про перехід економік розвинених країн до постіндустріального типу, заснованого на домінуванні знань, сфери послуг, інтелектуальної праці, досягнень науки і культури, інновацій, глобальних інформаційних систем і новітніх технологій у бізнесі. На сьогодні прагнуть перейти до стадії креативного розвитку країни ЄС і Китай, а перебувають на цій стадії Японія, США і Південна Корея.

Креативність зараз вважається властивістю організованих систем відносин, а не тільки характеристикою індивіда, чим викликана поява нового терміна – "креативна економіка". Уперше це поняття з'явилося 2000 року в журналі *Business Week*. Основоположними вважаються праці Консультативної ради з креативної економіки ООН Дж. Хокінса, Р. Флоріди і Ч. Лендрі. Вони розглядають креативність як фактор створення сучасного устрою життя і атрибут розвитку нової економіки.

Креативну економіку слід розглядати системно, в широкому сенсі. У такому випадку вона виступає як:

1) постіндустріальна економіка, оскільки збільшується і починає домінувати частка сфери послуг, а не сфера виробництва;

2) інформаційна економіка, тому що знання і наука відіграють у ній провідну роль як фактор виробництва, переважає роль творчої праці;

3) інноваційна економіка, оскільки знання надають можливість породжувати безперервний потік нововведень, що відповідає вимогам динамічно мінливих потреб, а часто і формують їх;

4) глобальна мережева економіка, оскільки в креативній економіці взаємодія між носіями "ідеї" опосередковується широкими мережевими зв'язками у світовому масштабі;

5) економіка знань, оскільки в ній зростає значення людського капіталу та інвестицій в освіту і підготовку кадрів.

Основна відмінність креативної економіки від традиційного економічного устрою полягає в тому, що головний інструмент у ній – це знання, ресурс – інформація, а продукт – інновація. Тобто концепція креативної економіки об'єднує такі розрізнені поняття, як "інформаційна економіка", "економіка знань" та "інноваційна економіка" [15, с. 21].

З одного боку, креативна економіка може розглядатися як компонент інноваційної економіки сучасного середовища. Але традиційне розуміння інноваційної економіки концентрується переважно на науково-технологічних розробках та їх реалізації і не охоплює багатьох сфер економіки творчості. До творчого сектору економіки, крім діяльності у сфері науково-технологічних розробок, можуть бути віднесені й інші види діяльності, в результаті яких створюються нові продукти та послуги, які потрапляють на ринок і виявляються об'єктами торговельних відносин ("креативні продукти і послуги" – від англ. *creative products and services*) [22]. Співвідношення термінів "креативна економіка" та "інноваційна економіка" в літературі поки остаточно не розкрито. З аналогічної причини досі немає консенсусу, чи є економіка творчості частиною економіки знань (економіки, заснованої на знаннях). З одного боку, творчі ідеї часто асоціюються зі знаннями, лежать в основі інтелектуального капіталу.

З іншого боку, в літературі нерідко зустрічаються тези, в яких творчість і знання об'єднуються, наприклад: "Творчість і знання є основою розвитку сучасної економіки". Очевидним відображенням таких труднощів (не тільки термінологічних, але й концептуальних) є паралельне використання понять "інноваційна економіка", "економіка знань" і "креативна економіка", причому часто ці терміни вживаються як синонімічні в процесі характеристики "нової економіки" [22].

Поняття "економіка творчості", по суті, поєднує всі економічні сфери, у яких здійснюється розроблення креативних продуктів і послуг, включаючи і сферу науково-технологічних розробок і їх комерціалізації, на чому робиться акцент під час використання поняття "інноваційна економіка". Слід зауважити, що інноваційна діяльність компанії може бути результатом тих ідей і винаходів, які не тільки продукувалися співробітниками цієї ж компанії ("внутрішніх"), а й базуватися на "зовнішніх" (запозичених) ідеях (наприклад, придбаних патентах). Але в будь-якому випадку інноваційна економіка будується на знаннях – "внутрішніх" або "позаштатних" для організації, включеної в інноваційну діяльність, тобто в процес набуття новими ідеями форми, прийнятної для виробництва і ринку.

Організаційні знання є сукупністю переконань, умінь і навичок, якими володіють співробітники організації і які використовуються ними в розробленні рішень. Інноваційна економіка в її звичному розумінні будується на знаннях:

а) формалізованих (поданих у вигляді інструкцій, методик, технологій, схем і т. д.);

б) захищених законами про інтелектуальну власність;

в) вироблених, як правило, точними і природничими науками, а також у сфері інноваційного менеджменту. Однак будь-яка свідома діяльність цього століття, не тільки економічна, побудована на знаннях. Таким чином, поняття економіки знань стає дуже широким і малоконкретним.

Отже, виділяючи особливості "нової економіки", потрібно говорити про виробництво нових знань як її фундамент. І тут цілком логічним стає перехід до поняття економіки творчості – економіки, заснованої на виробництві нових знань.

Економіка творчості охоплює види діяльності зі створення товарів і послуг, орієнтованих на ринок, забезпечуючи створення робочих місць і отримання економічних вигід (багатства) за допомогою використання креативних здібностей. Але креативні здібності стають економічним ресурсом, якщо вони виражаються в ідеях, які перетворюються в продукт, затребуваний ринком, або в ідеях, які сприятимуть просуванню наявного продукту, підвищенню конкурентоспроможності, покращенню якості і т. д.

Інакше кажучи, "сирі" ідеї перетворюються на знання і включаються в парадигму індивідуальної, організаційної або соціальної поведінки, розширюючи і змінюючи тим самим наявні знання [23]. За такого розуміння

економіка творчості представляється сферами видів діяльності, що мають у якості головного фактора творчий потенціал та інтелектуальний капітал. До них, зокрема, належать: реклама, архітектура і дизайн, кіновиробництво, книговидавництво, концертно-розважальний бізнес, виробництво програмного забезпечення, телебачення, радіо та інші ЗМІ, створення відео- і комп'ютерних ігор, НДДКР, індустрія моди та ін.

За оцінками, "творчий клас" США початку 2000-х рр. забезпечував понад 30 % робочих місць (більше, ніж уся сфера промислового виробництва) і понад половини заробітної плати всіх працівників у США (близько 2 трлн доларів) [62].

Аналіз масштабів і динаміки творчого сектору економіки може здійснюватися на основі традиційних економічних показників: частки ВВП (внеску економіки творчості у ВВП), зайнятості і заробітної плати в креативному секторі, обсягу продажів (у тому числі експорту та імпорту), концентрації бізнесу в цьому секторі, територіального розподілу (творчо-інноваційних кластерів) та ін.

Однак досить очевидними є і труднощі подібного аналізу: зайнятість у творчому секторі може формально не враховуватися, складно враховувати додану вартість креативних продуктів (вартість матеріалів на їх створення може бути мізерно малою, а ціна продажу – досить великою); у системах національної статистики враховуються далеко не всі сфери, які стосуються економіки творчості (наприклад, індустрія комп'ютерних ігор окремо не відображається в статистиці багатьох країн); у торгівлі здебільшого враховуються матеріали, а не "творчі" продукти (наприклад, алмази, але не прикраси; компакт-диски, але не їхній зміст).

Безумовно, результати аналізу економіки творчості будуть істотно залежати від того, які сфери економічної діяльності при цьому враховуються. Але хоч як би не визначалася економіка творчості і які б сфери діяльності до неї не належали, цілком очевидно, що цей сектор економіки зростає дуже швидко. Сучасні дослідження оцінюють щорічний приріст творчого сектору економіки у 8,8 % в середньому за останні десять років (що практично удвічі перевищує середнє зростання світового ВВП) [49].

Дослідження економіки творчості за методологією WIPO (Міжнародна організація інтелектуальної власності), що базується на обліку видів діяльності, пов'язаних з виробництвом продукції, захищеної авторським правом, демонструють такі результати (табл. 1.1) [72].

Показники творчого сектору економіки різних країн

Країна	Внесок у ВВП, %	Зайнятість у творчому секторі, %
США	11,12	8,49
Сингапур	5,7	5,8
Канада	4,5	5,55
Латвія	4,0	4,5
Угорщина	6,67	7,1
Філіппіни	4,92	11,1
Росія	6,06	7,3
Мексика	4,77	11,01
Хорватія	4,42	4,23
Ліван	4,75	4,49
Болгарія	3,42	4,31

Креативний сектор є одним із таких, що найбільш швидко розвиваються у світовій економіці загалом і торгівлі зокрема. Темпи зростання світового експорту всіх послуг склали за 2000–2005 рр. в середньому 12 %, а темпи зростання експорту багатьох креативних послуг були істотно вищими, наприклад, 22 % – реклама і 19 % – архітектурні та дизайнерські послуги. Але більшість країн, що розвиваються, помітно відстають у мобілізації свого творчого потенціалу. Наприклад, на країни Африки припадає менш ніж 1 % світового експорту креативних продуктів, хоча відносно зростання спостерігається приблизно на тому ж рівні, що й у розвинених країнах світу. Експорт креативних товарів і послуг із країн, що розвиваються, виріс з 29 (1996 р.) до 41 % (2005 р.), причому на частку Китаю припадає 19 %. Частка розвинених країн – 58 %, країн із перехідною економікою – 1 %.

Якщо окремо розглядати експорт креативних послуг, то розвинені країни забезпечують його на 82 %; країни, що розвиваються, – на 11 %; країни з перехідною економікою – на 7 %. Частка розвинених країн в експорті товарів у секторі музики разом і аудіовідеопродукції – 90 %, книговидавництва – 80 %, дизайну – 50 %.

Звичайно, творчість не є чимось абсолютно новим для економіки. Так чи інакше продукти творчої діяльності здавна виступали предметом

економічних відносин. Книги писалися і продавалися, фільми знімалися і передавалися за певних умов прокатникам і т. д., але такого помітного внеску в "загальну економіку" креативна донедавна не давала.

Креативна економіка стала провідним компонентом торгівлі та економічного зростання розвинених країн, а також полем, на якому відбувається їхня взаємодія та інтеграція, і стає все більш важливим фактором розвитку країн із перехідною економікою.

1.2. Креативний клас як "ядро" креативної економіки

Оцінити взаємозв'язок креативності та соціально-економічного розвитку регіонів, визначити її вплив на формування позитивного іміджу територій чи не одним із перших намагався американський економіст і соціолог Р. Флоріда. Він стверджує, що креативність вже давно вийшла за межі індивідуума і тепер виступає в якості найбільш важливого ресурсу економіки, оскільки дає змогу поєднати бізнес, культуру та інновації. Також він підкреслює, що саме креативність, а не інформація чи знання, відіграє ключову роль у сучасному процесі соціально-економічного розвитку [62].

Р. Флоріда у своїй праці "Креативний клас" аналізує економічний та політичний розвиток американського суспільства. Він вважає, що основа цього суспільства – креативна економіка, а її соціальним, політичним та економічним ядром є так званий креативний клас, до якого він відносить представників креативних професій. Креативністю Р. Флоріда називає створення на базі знань нових практичних форм, а основою розвитку креативної економіки – принцип трьох "т" економічного розвитку ("технології, таланту і толерантності"). Кожен із цих показників сам по собі характеризує певний рівень розвитку, але головною умовою розвитку креативної економіки є те, що лише наявність усіх трьох елементів може приваблювати креативний клас та стимулювати економічний розвиток [62, с. 23].

Для визначення кола людей, яких науковець відносить до креативного класу, він пропонує власну структуру сучасного суспільства, що побудована на основі ступеня використання креативності у виробничому процесі. Як результат, у структурі креативного класу він виділяє "суперкреативне ядро" та "креативних професіоналів". До перших належать професії, пов'язані з програмуванням, математикою, архітектурою,

інженерією; професії у сферах природничих і соціальних наук, бібліотечної справи, мистецтва, дизайну, розваг, спорту та засобів масової інформації. До другої групи Р. Флоріда відносить професії у сферах бізнесу, фінансів, права та охорони здоров'я, і професії, пов'язані з продажами та управлінням ними.

Основними ознаками представників креативного класу є те, що:

1) зміст трудової діяльності в основному становить творчу працю, що бере свій початок у творчості, нестандартному, нетрадиційному, оригінальному мисленні;

2) представники креативного класу демонструють індивідуальну своєрідність, самоствердження, відкритість;

3) в креативному класі високо цінуються особисті здібності і заслуги;

4) креативний клас своєю діяльністю ліквідує бюрократію і технократію;

5) представники креативного класу заробляють кошти для свого існування, створюючи і розробляючи інноваційний продукт самостійно, тоді як представники робочого і обслуговчого класів головним чином виконують роботи відповідно до доведених до них планів і завдань.

Дослідження Р. Флоріди підтверджують залежність регіонального розвитку не тільки від звичного розуміння людського капіталу, але й від креативного класу. Головною умовою в цьому контексті виступає взаємозв'язок культури та мистецтва з регіональним розвитком, а отже, формується новий стандарт оцінювання такого взаємозв'язку.

1.3. Особливості сучасного розвитку креативних індустрій

Термін та концепція "творчих індустрій" вперше виникла у Великобританії. За останні роки ця концепція (і відповідна практика) значно поширилася в усьому світі і є сьогодні однією з найпопулярніших інноваційних ідей, що мають відношення як до культури, так і до економіки.

У літературі існує велика кількість визначень творчої індустрії, які запропоновані в тому числі ЮНЕСКО, департаментом культури, ЗМІ і спорту уряду Великобританії тощо. Усі ці джерела основою діяльності таких індустрій визначають створення креативного продукту. У цей список входять: реклама, архітектура, художній і антикварний ринок, ремесла, дизайн, мода, виробництво кіно- та відеопродукції, програмування, в тому числі створення розважальних інтерактивних програм та комп'ютерних

ігор, музика, виконавські види мистецтва, видавнича справа, телебачення, радіо та Інтернет [88; 89].

Творчі індустрії характеризуються певними особливостями свого формування та розвитку – вони виникають там, де насичений ринок споживчих товарів, і залучають інвестиції не тільки тому, що створюють нові робочі місця, а ще й тому, що вони забезпечують швидкий обіг капіталу. У таких місцях забезпечується високий рівень якості життя за рахунок притоку інтелектуального потенціалу та капітальних інвестицій.

Розвиток творчих індустрій відіграє величезну роль у глобальних економічних і політичних змінах. Якщо в 1950-ті рр. ВВП США становив понад 50 % від світового ВВП, то сьогодні ВВП США становить близько 25 % від світового ВВП. Це пов'язано також і з розвитком творчих індустрій у таких країнах, як Індія, Китай, Південно-Східна Азія та Латинська Америка.

Головним завданням уряду, на прикладі Великобританії, в такому випадку є підтримка політики розвитку творчих індустрій, тому що це, як показує практика, ефективний спосіб економічного розвитку, створення нових робочих місць, вирішення соціальних проблем (особливо в бідних районах), а також перетворення міського простору.

Дійсно, як пише відомий британський експерт з розвитку міст Чарльз Лендрі, творчі підприємці зазвичай приходять у бідні, напівзруйновані і взагалі "проблемні" райони міста, тому що ціни на нерухомість там істотно нижчі. Їхня присутність досить швидко "облагороджує" район: тут з'являються вулиці і квартали, де кипить життя, відкриваються нові кафе і магазини, упорядковуються будівлі і міська інфраструктура. Поступово такі місця стають відомими й популярними не тільки серед самих художників, а й серед широкої публіки. У результаті ціни на нерухомість тут починають зростати, і на місце творчих підприємців приходять більш консервативні компанії. У далекій перспективі такий район повністю займає істеблішмент, а художники і творчі підприємці, як бойовий загін відродження міст, йдуть далі, освоюючи нові території [73].

Основні показники розвитку розвинених країн свідчать про те, що креативні індустрії є одним із пріоритетів економічного розвитку в країнах Європи, Америки і Південно-Східної Азії. Якщо для Європи творчі індустрії були спочатку антикризовим засобом, то для країн Азії креативні програми стали "роботою на випередження", новим важелем впливу і позиціонування на світовій арені як провідних сучасних держав. Це частина

стратегічного розвитку країн і міст, можливість поліпшення якості життя і людського капіталу, а разом із тим – шлях до здійснення культурної експансії, трансляції своїх цінностей і норм. Розвиток креативних індустрій у Південно-Східній Азії віддано на відкуп міській владі, основна стратегія їх розповсюдження – створення та підтримка творчих кластерів.

Аналізуючи стан формування та розвитку творчих індустрій в Україні, можна зробити висновок про наявність значної кількості обмежень, що перешкоджають повноцінному розвитку такого типу індустрій, а саме відсутність:

- розуміння сутності творчих індустрій та фахівців-творців, які б проводили інформаційну роботу з населенням;
- теоретичної бази;
- фінансової підтримки з боку уряду та, насамперед, місцевих органів виконавчої влади, які б дозволили реалізувати стратегічні програми розвитку творчих індустрій;
- механізмів дотримання та захисту авторських прав [38].

На тлі цієї масштабної конкуренції перед українськими містами постають нові питання, набувають актуальності нові виклики. Зокрема, як залучати таланти, як створювати міський простір для виробництва нових ідей, інновацій, стимулюючи не тільки дозвілля і споживання, але й творчість та креативний бізнес.

Рекомендована література: [21–23; 38; 49; 62; 71–73; 88; 89].

2. Особливості формування креативної економіки в Україні та за кордоном

2.1. Формування креативного суспільства як передумова розвитку креативної економіки

Між країнами – світовими лідерами – точиться конкурентна боротьба за таланти. У теорії інноватики з кінця минулого століття сформувалася теорія прискорення [55]. Передумовою виникнення цієї теорії слугував, зокрема, бурхливий розвиток цифрових та нанотехнологій. Можна стверджувати, що на початку 80-х років ХХ століття розпочалася "ера інформаційних технологій". Це зумовило як стрімке зростання пов'язаних

бізнесів, так і виникнення низки проблем, зокрема, прискорення зменшення сировинних ресурсів, екологічне забруднення, пригнічення здатності середовища до саморегуляції. Багато перспективних галузей ще до недавня досягли стадії зрілості або взагалі зникли.

Фази винаходів і нововведень мають тенденцію до прискорення. Приміром, між винаходом і впровадженням у виробництво пристроїв для фотографічної зйомки минуло 112 років, телефону знадобилося 56 років для завоювання популярності, а пейджер протримався на ринку комунікацій всього чотири роки до свого повного зникнення завдяки поширенню систем стільникового зв'язку. Чим ближче до нашого часу, тим більше скорочується життєвий цикл нововведення.

У результаті значного розповсюдження інновацій у всіх сферах життя людини, в сучасному світі можна спостерігати тенденцію до формування так званого креативного суспільства, в якому головну роль відіграють нові ідеї та інновації.

Одним із головних інструментів креативного суспільства є креативне мислення, яке можна визначити як здатність за допомогою аналізу, комбінації і синтезу різномірних елементів створювати нові значущі знання і форми, які мають значний соціально-економічний ефект у різних галузях.

У креативному суспільстві найкращим чином розкривається творчий потенціал людей. Можна припустити, що головною метою існування і розвитку людства є максимальне розкриття креативних здібностей людей, а зміна суспільних формацій – це переходи на новий, більш високий креативний рівень. Разом із тим, усе, що не відповідає або заважає цьому процесу, нежиттєздатне, і воно зникає.

Як показує досвід розвинених країн (США, Японії, Швеції, Німеччини та ін.), найбільш сприятливі умови для розвитку креативності в суспільстві створюються, коли воно ґрунтується на принципах гуманізму, лібералізму і демократії, а його цілями є багатство, сила і розвиток.

Гуманізм означає, що в суспільстві все робиться для блага, вдосконалення, розвитку і захисту прав людини. Він є головною складовою креативного суспільства, а інші принципи не повинні йому суперечити. У такому суспільстві людина є головною цінністю.

Лібералізм – розмаїття ідей і дій в галузі економіки і політики, в тому числі розмаїття форм власності, політичних ідей і партій у суспільстві.

Демократія – виборність влади на всіх рівнях: державному, регіональному і місцевому.

Багатство – головна мета і сенс будь-якої економічної діяльності. Економіка розвинених країн орієнтована на зростання добробуту. Багатство країни включає всі матеріальні, нематеріальні (в тому числі інтелектуальні), фінансові, природні, людські ресурси, а також обсяги, якість і асортимент продукції та послуг, що споживаються в країні, задовольняють особисті й загальнодержавні потреби.

Багатство суспільства в країні є основним джерелом задоволення матеріальних потреб людей і необхідною умовою досягнення всіх його цілей. Багатство суспільства не може розглядатись окремо від багатства його громадян. Зробити людей заможними є найважливішим завданням управління креативною економікою [28].

У структурі суспільного багатства в креативному суспільстві зростає частка неекономічних складових: науки, освіти, охорони здоров'я, екології, людських ресурсів. На перше місце виходять формування і розвиток людського капіталу для забезпечення соціально-економічного розвитку. У Німеччині, Швеції, Японії питома вага людського капіталу досягає 80 % національного багатства [58].

Сила громади включає економічну, політичну, науково-технічну, військову і демографічну складові. Сила необхідна для захисту багатства, забезпечення розвитку і безпеки суспільства та його громадян.

Розвиток суспільства передбачає інноваційний розвиток усіх його складових: економіки, політики, соціальної сфери, галузей, регіонів, підприємств, товарів, послуг, технологій, бізнесу, науки, техніки, освіти, культури, мистецтва та ін. Для розвитку креативного суспільства найважливішу роль відіграє формування креативного класу. Як зазначає Р. Флоріда [62], випереджальний розвиток США порівняно з іншими країнами пояснюється сформованим у цій країні креативним класом, чисельність якого в кінці 90-х років становила 30 % від загальної кількості працівників. Водночас робітничий клас становив 25 %, а обслуговчий – 45 %.

Серед основних характеристик креативного суспільства виділяють [62]:

1) систематичне інвестування в креативність у формі витрат на інновації в різних сферах (економіка, наука, техніка, мистецтво, соціальна сфера, політика та ін.);

2) зростання практичної віддачі від витрат на інновації;

3) зростання кількості професіоналів, зайнятих креативною роботою в різних сферах;

4) розвиток венчурного капіталу;

5) розвиток інноваційних інфраструктур (технопарків, інноваційно-технологічних центрів і комплексів, інноваційних венчурних фірм, бізнес-інкубаторів).

У роботі [25] розглядається поняття креативної системи, під якою можна розуміти суспільство загалом і її елементи, економіку, підприємство, фірму, колектив і одну людину. Креативність системи визначається як її здатність створювати нове шляхом об'єднання в новому контексті двох або більше різнорідних елементів з метою надання продукту (результату) додаткової цінності.

Некреативна система має кінцевий життєвий цикл, тоді як креативна якісно відновлюється, коли цього вимагають обставини, здатна прогресувати і вдосконалюватися для досягнення своїх цілей.

Підприємництво є однією з основ креативного суспільства. Креативність – невід'ємна властивість підприємницької діяльності. Творці теорії підприємництва Ж. Сей, Й. Шумпетер і П. Друкер виділяли новаторську, інноваційну функцію підприємництва, засновану на комбінуванні факторів виробництва з метою отримання прибутку, шляхом переведення ресурсів зі сфер із низькою продуктивністю і конкурентоспроможністю в галузях, де вони можуть дати найбільший результат.

Саме через підприємництво мільйони людей залучаються до творчої, креативної діяльності на ринку товарів та послуг, що забезпечує найбільш швидкий і ефективний розвиток країни. Висока ефективність підприємницької діяльності на всіх стадіях "маркетинг – закупівля – виробництво – продаж" досягається за допомогою застосування методів креативного менеджменту [25].

У розвинених країнах малий бізнес є також основою середнього класу, розвиток якого визначає рівень і якість життя громадян країни. Держава відіграє центральну роль у креативному суспільстві. Державне управління має бути спрямоване на зростання багатства у всіх сферах і на всіх рівнях суспільства, в тому числі: держави, регіонів, галузей, підприємств, недержавних організацій і громадян. Держава має регулювати інноваційні та освітні процеси для забезпечення конкурентоспроможності країни на світових ринках, фінансувати фундаментальні дослідження та НДДКР, результати яких не можуть знайти найближчим часом застосування

в комерційному секторі, тому що бізнес не може взяти на себе фінансування науки в повному обсязі.

Цілями державної інноваційної політики є: розвиток науки, техніки і освіти на світовому рівні, збільшення їхнього внеску в розвиток економіки країни, підвищення конкурентоспроможності країни на світових ринках, поліпшення екології та ін. Головні функції держави в креативному суспільстві – це захист свободи, особистості і власності; активна підтримка підприємництва; формування інституційного середовища, що сприяє створенню і розповсюдженню інновацій.

У розвинених країнах світу держава відіграє велику роль у створенні національної інноваційної системи і забезпеченні її ефективного функціонування [24]. Держава має забезпечити створення і розвиток громадянського суспільства, тому що громадські, економічні та політичні інститути гальмують або, навпаки, сприяють розвитку креативності в суспільстві. Наприклад, Стародавній Китай і Схід спочатку випереджали Захід в економіці, науці і техніці, але потім відстали через застій у розвитку своїх соціально-економічних і політичних інститутів. Найважливішим показником, що характеризує креативний потенціал країни, є глобальний індекс креативності, який обчислювався на основі трьох коефіцієнтів, запропонованих Р. Флорідою, – таланту, технології та толерантності. У результаті Україна посіла 27-ме місце (за фактором "талант" – 19-те місце), а перші три – Швеція, Японія та Фінляндія. Це непоганий результат, зважаючи на те, що основним експортним сектором економіки України є важка промисловість. Такий високий показник отримано переважно за рахунок великої частки населення з вищою освітою.

Що стосується індексу технологій, Україна посідає 28-ме місце. Це свідчить про те, що рівень нових розробок у нашій країні є значно нижчим, ніж кількість людей, які потенційно можуть ці розробки здійснювати.

Найнижчий показник – рівень толерантності. Україна в цьому списку посідає 33-тє місце, а за рівнем самовираження – 44-тє із 45 країн. Для нашого суспільства характерним є бажання спрямувати поведінку кожного у певне русло стандартів, у той час коли творчому суспільству властиві зовсім інші риси. У вітчизняній організації важливіше значення у стосунках відіграють моральні цінності (пошана, толерантне ставлення до керівника), аніж формування авторитету за рахунок фаховості. Ці фактори належать до національно-культурних і психологічних, вони становлять наші ціннісні орієнтації та переконання. Саме тому змінити показник

толерантності надзвичайно складно [7]. Для того щоб докорінно змінити ситуацію та підвищити показник толерантності в нашій країні, доцільно сформувати новий інноваційний підхід у системі освіти і виховання, яка в креативному суспільстві має бути заснована на принципах гуманізму, лібералізму і демократії, а також забезпечувати підготовку фахівців до розроблення і використання інновацій у всіх сферах і на всіх стадіях інноваційного циклу: дослідження, розроблення, виробництва, розподілу, використання інновацій.

Отже, боротьба за талановитих людей триває в багатьох країнах, натомість українські вчені, менеджери та митці виїждять до Європи, США, а віднедавна – й до Азії. Таким чином, для гальмування негативних тенденцій в Україні слід більше уваги приділяти технологічним галузям, адже саме технології є одним із факторів економічного зростання, а також використовувати нові підходи в системі освіти та виховання.

2.2. Університет як основа розвитку креативної економіки

Національна економіка загалом і її підприємницькі суб'єкти в епоху постіндустріального розвитку можуть досягти встановлених цілей і бути успішними за умови, що вони будуть мати достатній креативний потенціал, який залежить, перш за все, від якості їхнього інтелектуального ресурсу. Цей ресурс формується і вдосконалюється шляхом державних і приватних інвестицій в освіту на основі розроблення стратегій розвитку системи освіти. Динаміка розвитку ринкової економіки призводить до швидкої появи нових вимог до знань, умінь і навичок з урахуванням соціально-економічного розвитку суспільства. Тому в креативній економіці зростає роль закладу вищої освіти у формуванні інтелектуальних ресурсів суспільства.

Перехід до інноваційних факторів розвитку зачіпає всі елементи економічної системи. Наприклад, в освітнього закладу виникає необхідність в оперативному реагуванні на мінливі економічні та соціальні потреби суспільства, підвищенні економічної ефективності і розвитку тісного співробітництва з різними суб'єктами ринку, включаючи державні та регіональні органи управління, підприємницькі структури і т. д.

Необхідність наближення вітчизняних освітніх стандартів до потреб працедавця і суспільства, а також підвищення якості освіти на всіх рівнях стає новим викликом для системи освіти. Це потребує від навчальних

закладів здійснення місії щодо створення інноваційних програм навчання, формування пропозицій щодо оновлення освітніх стандартів, проведення реформ у галузі управління освітньою функціональною системою з метою поліпшення якості освіти і підвищення рівня компетентності, знань випускників освітніх закладів [41].

Для визначення пріоритетних заходів щодо розвитку освіти і ефективної її адаптації до потреб економіки необхідно об'єднати зусилля різних учасників освітнього процесу. Для цього доцільно створювати робочі групи з представників міністерств, експертів у галузі освітньої політики, керівників і провідних викладачів закладів вищої освіти, а також представників національних агенцій із забезпечення якості освіти, студентських спілок і працедавців [41].

Висока кваліфікація майбутніх фахівців не тільки забезпечується якістю освітнього процесу, а й залежить від глибини співпраці закладів вищої освіти із суб'єктами підприємницької діяльності, а також з регіональними та державними органами управління. Надання підприємствами інформації про необхідні вимоги, які висуваються до знань і навичок майбутніх фахівців, має формуватися на основі співпраці освітніх установ і суб'єктів підприємницької діяльності в процесі спільного вирішення наукових і практичних завдань. Це передбачає, що навчальні заклади мають бути орієнтовані на підготовку спеціалістів-практиків із високим рівнем теоретичних знань, що досягається на основі партнерства освітніх установ і підприємств. Таким чином, створюються стратегічні програми, які стають базисом формування інтелектуальних ресурсів креативного суспільства загалом.

Інтелектуальний ресурс підприємства формується не тільки на основі залучення молодих фахівців з вищою освітою, підготовлених на базі цих розроблених програм, адаптованих до зміни потреб економіки, а також на основі вдосконалення знань і навичок персоналу, який уже працює, з метою забезпечення високої конкурентоспроможності підприємства.

Соціально-економічний розвиток будь-якого креативного суспільства заснований на активізації інноваційних факторів, розвитку високотехнологічних виробництв із високим рівнем наукоємності продукції, що випускається, і використовуваних технологій. Усе це призводить до зміни парадигми освіти. У креативному суспільстві виникла необхідність у забезпеченні неперервності освіти. Це стосується і неперервного навчання персоналу підприємства протягом усієї його трудової діяльності.

Перехід до креативної економіки визначає зміни суспільства в галузі освіти як з точки зору макрорівня, так і з точки зору особистості – учасника освітнього процесу. Система безперервної освіти в економіці знань передбачає, що сучасний персонал підприємства має бути включений у неперервний цикл навчання, підвищення кваліфікації та перепідготовки протягом усього періоду активного життя [29].

Завдання безперервного навчання особистості протягом життя доцільно вирішувати за допомогою інтеграції інноваційних методів навчання в практичну діяльність організації на основі її співпраці або партнерства з освітніми установами. Така інтеграція дозволить створювати інноваційні програми навчання, що відображають процеси комерціалізації науково-технічних досягнень, що відбуваються на підприємствах, у різних секторах економіки.

У зв'язку із цим пріоритетними завданнями навчальних закладів буде активізація їхньої участі в соціально-економічному розвитку регіонів і зміцнення регіональних зв'язків освітніх установ з промисловістю, бізнесом, наукою, в тому числі через реалізацію проектів зі створення науково-навчально-виробничих центрів професійних кваліфікацій і т. ін. [13]. Навчальними закладами спільно з промисловими і бізнес-колами, а також іншими зацікавленими сторонами мають розроблятися практичні рекомендації, методики та програми спеціально для навчання персоналу, що працює, і створюватися можливості для обміну досвідом та кращими практиками.

У процесі формування стратегії розвитку, заснованої на вдосконаленні навчального процесу, освітні установи мають враховувати очікування суб'єктів підприємницької діяльності та державних органів управління в галузі підготовки фахівців. У сучасних умовах випускники навчальних закладів мають бути здатні до швидкої адаптації в новому виробничому середовищі, а також володіти навичками розроблення програм інноваційного розвитку підприємства та регіону і т. д. Співпраця освітніх установ, регіонів і підприємств, орієнтована на спільні наукові дослідження, на вирішення практичних завдань, що сприяють ефективному розвитку підприємства і регіону, буде запорукою формування інтелектуальних ресурсів.

Сучасний етап розвитку суспільства, перехід на інноваційні фактори розвитку, формування економіки знань диктує нові завдання у сфері

підготовки не тільки менеджерів і економістів, а й спеціалістів інженерних спеціальностей для інноваційного суспільства. Ці завдання полягають у формуванні у студентів креативного підходу до процесів формулювання, конструювання і реалізації інженерних рішень інноваційних проектів, вибору найкращої альтернативи. Майбутній фахівець має бути здатним до управління та лідерства в інженерних розробках, розробляти і створювати організаційні форми реалізації проекту і т. д. Випускники інженерних спеціальностей також мають володіти аналітичними методами оцінювання ефективності проектів і, найважливіше – мати навички проектного управління в умовах невизначеності [3].

У креативній економіці підвищується роль компетентностей персоналу не тільки у сферах виконання наукових досліджень і конструкторсько-технологічних розробок, логістики, а й у таких спеціальних галузях, як управлінський облік, бюджетування, фінансова діагностика, маркетинг, створення системи менеджменту якості і т. д. Тому в перехідний до економіки інновацій період важливо, щоб освітні установи надавали широкий спектр програм, які б дозволяли отримувати і вдосконалювати знання, а також набути практичних навичок у різних галузях економіки і менеджменту. Це необхідно для здійснення гармонізації вимог ринкової економіки, підприємств і сфери освіти, що дозволить безперервно актуалізувати програми навчання і досягати необхідних результатів професійної освіти.

2.3. Особливості розвитку креативної економіки в Україні

На сьогодні поняття "креативна економіка" нерідко ототожнюється з поняттям "економіка знань". Водночас ідеться про особливий сектор економіки, заснований, перш за все, на різних видах інтелектуальної праці [57]. Подібне тлумачення є справедливим лише певною мірою. Разом із тим, на думку провідних вітчизняних і закордонних авторів, обмежувати креативну економіку тільки за цією ознакою недостатньо [87].

До інших ознак креативної економіки ряд авторів справедливо відносять так зване креативне мислення і креативне проектування, що має практичну спрямованість. Водночас слід зазначити, що креативна економіка, заснована на інтелектуальній праці і творчому креативному підході, має місце не тільки в соціально орієнтованих і соціально значущих сферах діяльності. Явний її прояв (генерування і реалізація нестандартних

ідей) спостерігається все більшою мірою в розширенні масштабів тіньових, корупційних, кримінальних соціально-економічних процесів. Найбільш яскраво ці процеси проявляються останнім часом в науково-освітній та інноваційній діяльності, в охороні здоров'я, будівництві, житлово-комунальному господарстві, міграційних, екологічних та інших напрямках соціально-економічного розвитку [87].

Таким чином, креативна економіка – це сукупність специфічних соціально-економічних відносин, що виникають з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання, заснованих на нестандартних, нетрадиційних ідеях, концепціях, стратегіях, заходах, які забезпечать ефективне розв'язання соціально-економічних проблем на основі нових знань, принципово якісно нових рішень [87].

У якості інтегральної величини, яка характеризує рівень креативності економік різних країн світу, Р. Флоріда запропонував глобальний індекс креативності, який обчислювався на основі трьох коефіцієнтів – технології, таланту і толерантності [62, с. 63].

Низькі значення індексів таланту, технології і толерантності за цією методикою свідчать про наявність резервів для розвитку рівня креативності в економіці нашої держави для того, щоб бути конкурентоспроможною на міжнародному ринку товарів та послуг. Значні резерви пробудження творчої активності та інноваційності місцевої громади закладені в регіональних і муніципальних інструментах підтримки малого і середнього бізнесу, формування інтелектуальних територій, поліпшення людського капіталу, сприяння культурному та духовному різноманіттю і стимулюванню творчої діяльності місцевої громади. Однак творчий та інноваційний потенціал у регіонах України є далеко не однаковим, що робить доцільним проведення аналізу регіонів України за основними показниками креативності, запропонованими Р. Флорідою. Цей аналіз дозволить виявити регіони України, що мають високий творчий потенціал, а також приховані резерви економічного зростання.

Пряме застосування методики Р. Флоріди до дослідження вітчизняних регіонів за рівнем креативності є неможливим, оскільки за рядом найважливіших показників (рівнем толерантності регіональних спільнот, можливістю самовираження і т. д.) моніторинг у нашій країні не ведеться; існує проблема інформаційної сумісності міжнародних показників і тих, що відстежуються в Україні (наприклад, кількість людей, зайнятих у креативних сферах діяльності). У посібнику було запропоновано нові показники,

що, на думку авторів, більш реально відображають українські реалії, ніж показники, запропоновані Р. Флорідою і за якими ведеться статистичний облік.

Так, зведений індекс таланту є середнім арифметичним індексів креативного класу, людського капіталу та наукового таланту. Зупинимося більш детально на кожному з цих індексів. Р. Флоріда відносить до індустрій креативної економіки такі [62, с. 58]: НДДКР, видавничу справу, програмне забезпечення, телебачення і радіо, дизайн, музику, кіно, ігри, рекламу, архітектуру, виконавські види мистецтва, моду. В Україні ведеться облік кількості зайнятих із перелічених індустрій тільки за такими напрямками: професійна та наукова діяльність; інформація та телекомунікації; мистецтво, спорт, розваги та відпочинок. Саме кількість зайнятих працівників за цими видами економічної діяльності було покладено в основу розрахунку індексу креативного класу [27].

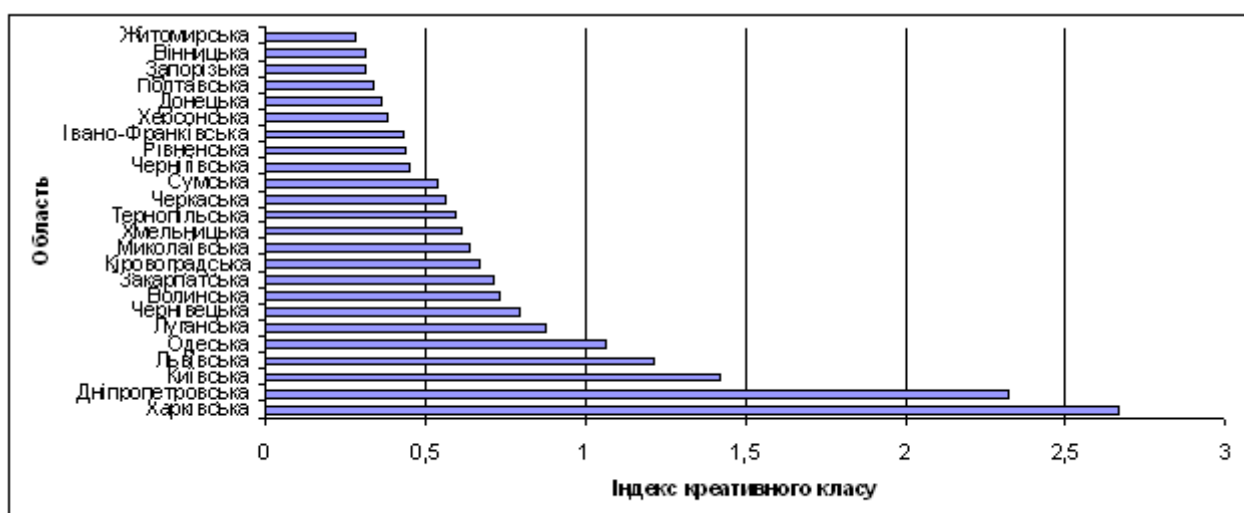


Рис. 2.1. Розподіл регіонів України за індексом креативного класу

Регіони-лідери за індексом креативного класу (Харківська, Дніпропетровська, Київська, Львівська та Одеська області) мають диверсифіковану структуру економіки з високим рівнем розвитку сектору послуг, а також великою кількістю навчальних закладів та ЗВО, де сконцентрована більшість представників креативного класу.

Відповідно до методики Р. Флоріди, індекс людського капіталу розраховувався як питома вага зайнятих, які мають повну вищу та базову вищу освіту.

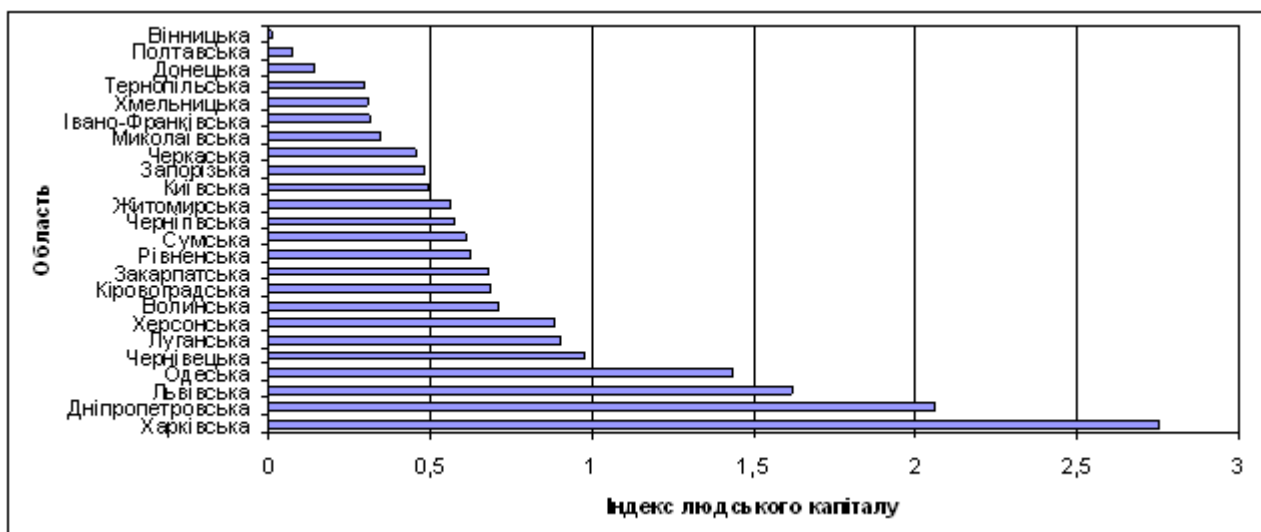


Рис. 2.2. Розподіл регіонів України за індексом людського капіталу

Індекс наукового таланту розраховувався як кількість дослідників, які працюють у певному регіоні. Безперечним лідером за індексом наукового таланту є Харківська область, на другому місці – Дніпропетровська, на третьому – Львівська.

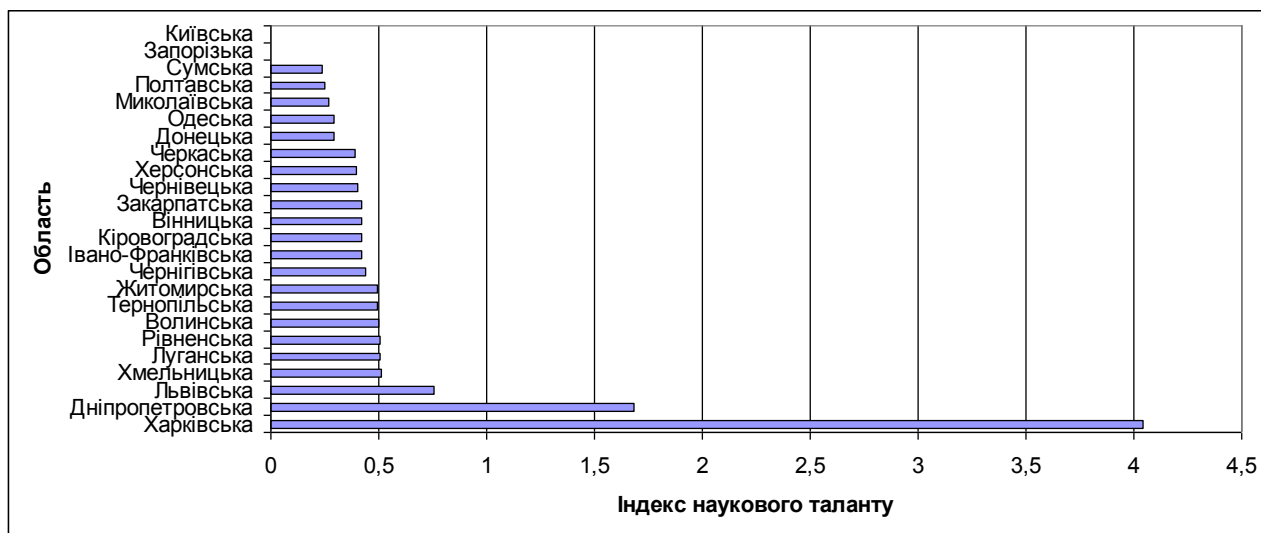


Рис. 2.3. Розподіл регіонів України за індексом наукового таланту

Зведений індекс технологій є середнім арифметичним індексу інвестицій у науку та індексу інновацій. Перший розраховувався як валові витрати на виконання наукових робіт (рис. 2.4).

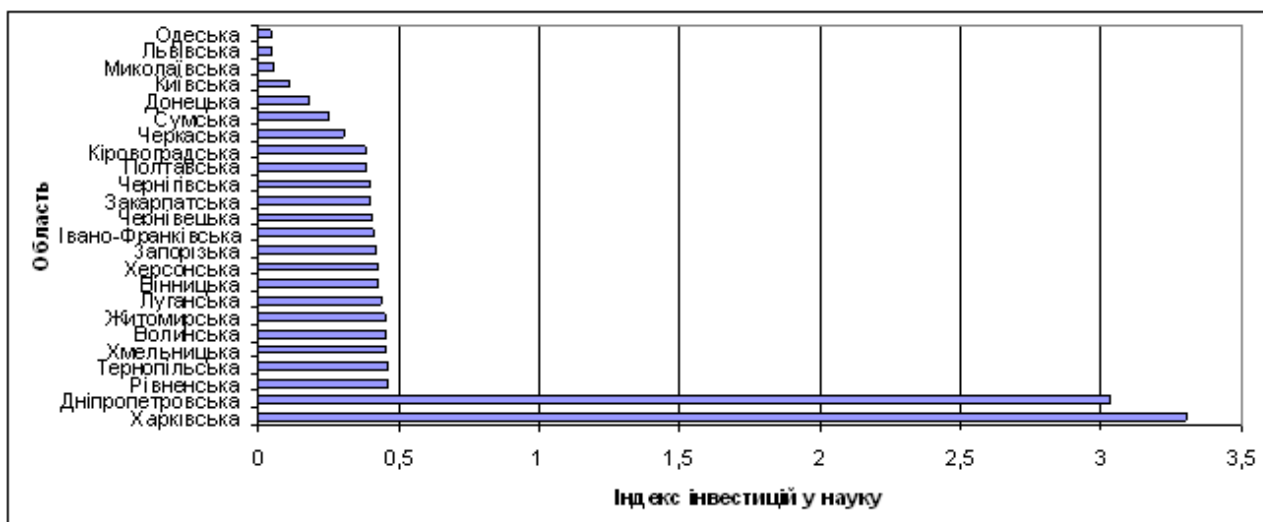


Рис. 2.4. Розподіл регіонів України за індексом інвестицій у науку

Цей показник є загальноприйнятим для вимірювання наукомісткості національних економік і активно використовується в міжнародних аналітичних порівняннях, що проводяться ООН та Євросоюзом.

В основу розрахунку індексу інновацій покладено сумарний індекс інновацій, який розраховано відповідно до Методики розрахунку сумарного індексу інновацій, затвердженої наказом Держкомстату та який представлений у статистичному збірнику "Наукова та інноваційна діяльність України" [47].

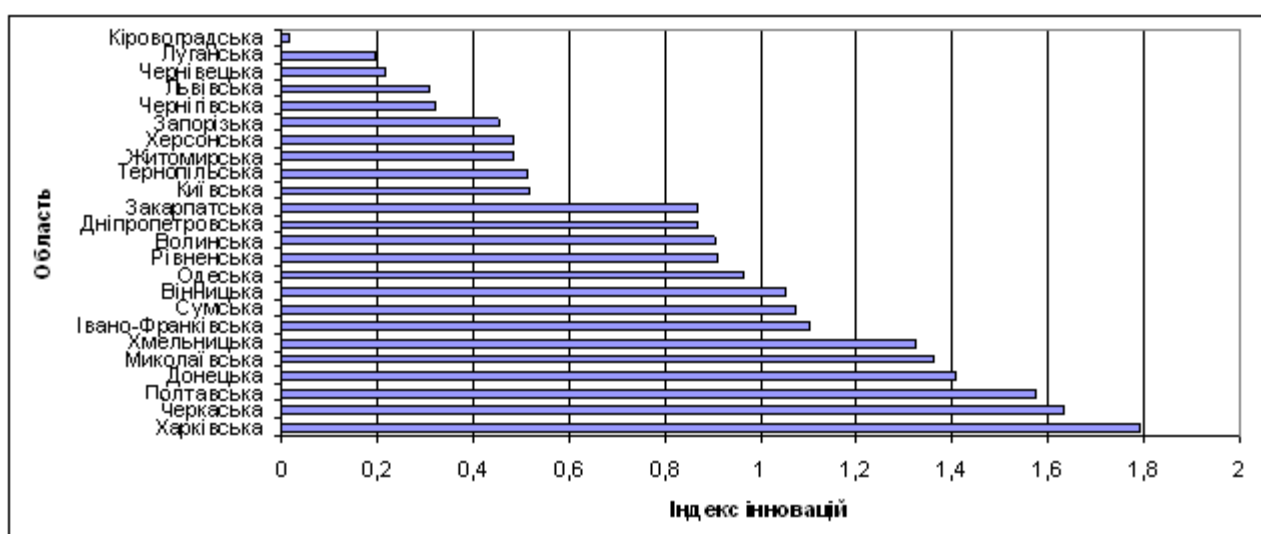


Рис. 2.5. Розподіл регіонів України за індексом інновацій

Індекс толерантності, згідно з методикою Р. Флоріди, інтегрує два показники: індекс цінностей та індекс самовираження. Перший відображає ступінь протистояння між традиційним і сучасним товариствами, готовність спільноти сприймати нові ідеї; другий – якість життя, демократичність суспільства, терпимість до мігрантів, національних меншин і т. д.

Моніторинг цих показників у регіональному аспекті в Україні не ведеться. Саме тому в якості показників, які доцільно покласти в основу розрахунку індексу цінностей, авторами запропоновано такі:

відношення тривалості пошуку роботи жінками до аналогічної тривалості пошуку чоловіками, що характеризує проблему гендерної рівності на вітчизняному ринку праці;

кількість зареєстрованих колективних угод, що характеризує ступінь реалізації відносин соціального партнерства на вітчизняних підприємствах.

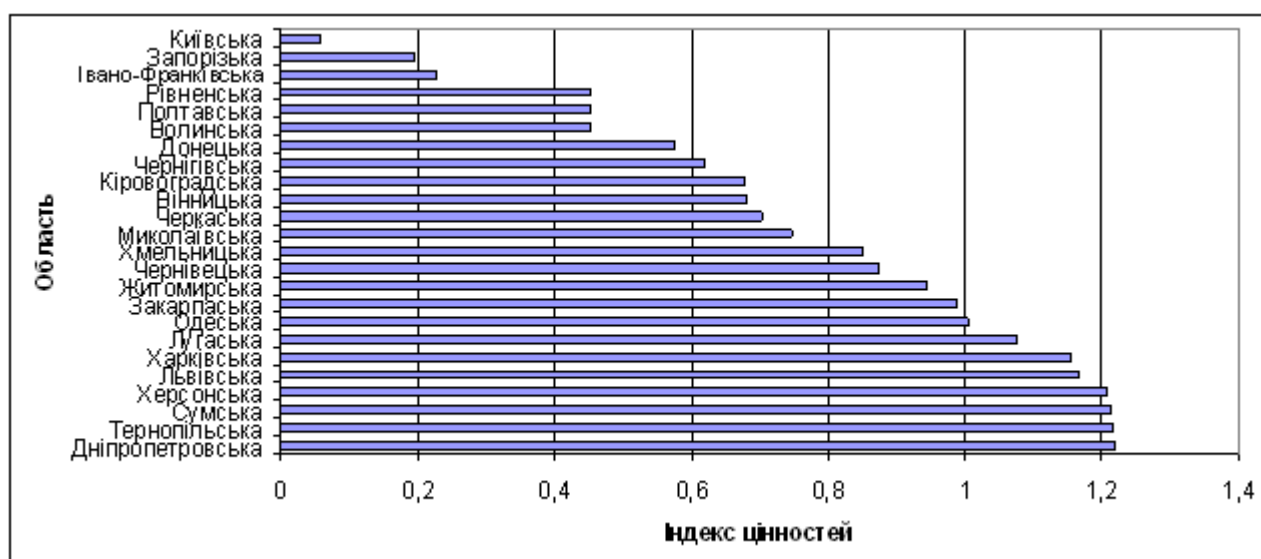


Рис. 2.6. Розподіл регіонів України за індексом цінностей

У якості показника, що покладений в основу розрахунку індексу самовираження, авторами було обрано кількість прибулих мігрантів у той чи інший регіон, виходячи з гіпотези про те, що найбільш відкриті і толерантні території залучають більшу кількість зовнішніх мігрантів (з інших регіонів країни і з-за кордону), яка була запропонована А. Пілясовим та О. Колесніковою [50].

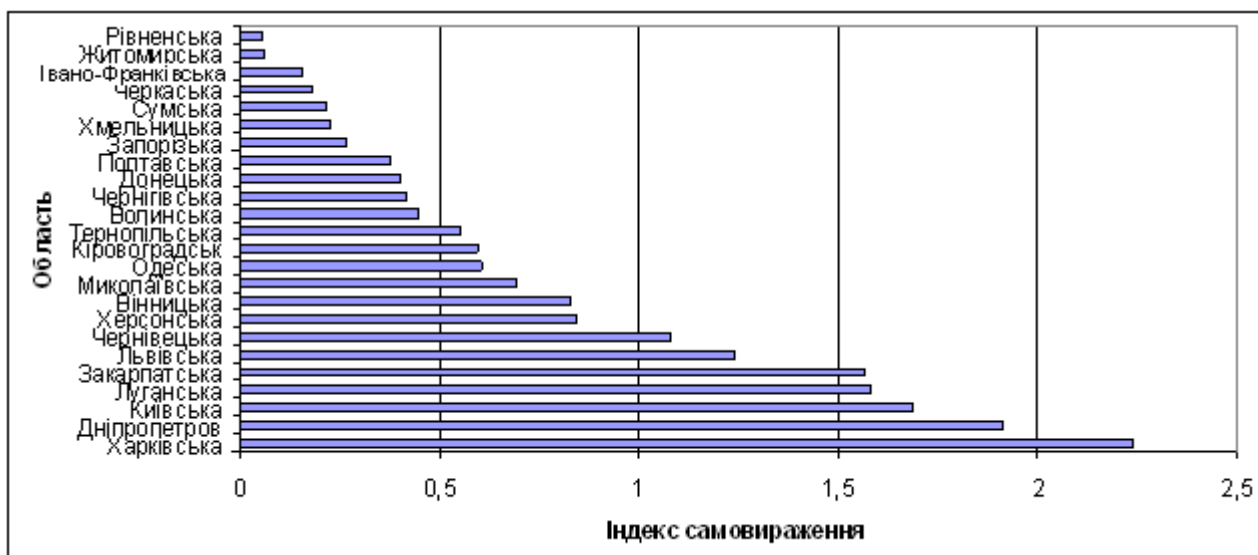


Рис. 2.7. Розподіл регіонів України за індексом самовираження

Розраховані зведені індекси таланту, технологій та толерантності були покладені в основу кластерного аналізу регіонів України за рівнем креативності, результати якого наведені в табл. 2.1.

Таким чином, до першого кластера увійшли регіони, що є великими, з тривалими університетськими традиціями, науково-освітніми центрами. У цих регіонах сконцентрована велика кількість талановитої молоді, яка після закінчення закладів вищої освіти частіше працевлаштовується саме в так званих креативних індустріях. Крім того, велика кількість закладів вищої освіти сприяє значним фінансовим інвестиціям у наукові дослідження саме в цих регіонах.

У другий кластер увійшли регіони, які характеризуються високим рівнем толерантності та питомою вагою креативного класу. Високий творчий потенціал цих регіонів забезпечується позитивними характеристиками місцевих співтовариств, але поки що слабо підкріплений реальною інноваційною діяльністю.

Третій кластер представлений регіонами, в яких, навпаки, у не зовсім сприятливих умовах для розвитку креативного середовища, високі значення інвестицій у дослідження та технології. До цього кластера увійшли агро-орієнтовані регіони. Саме цей кластер має значні можливості для розвитку креативного потенціалу. До четвертого кластера належать регіони-аутсайдери рейтингу креативності.

Це здебільшого так звані старопромислові регіони, в яких важливу роль, як і раніше, відіграють створені ще за радянських часів промислові гіганти. У міжорганізаційній взаємодії всередині таких регіонів домінують вертикальні контракти. Частка малого бізнесу в місцевій економіці незначна. Кваліфіковані, творчі кадри масово виїжджають з цих областей до сусідніх і центральних регіонів із менш жорстко організованим виробничим життям і більш різноманітним культурним середовищем.

Таблиця 2.1

Розподіл регіонів України за показниками креативності

Кластер	Області	Характерні особливості
1-й кластер	Харківська, Дніпропетровська	Характеризуються найвищими індексами толерантності, таланту та технологій, регіони-лідери за рівнем креативності
2-й кластер	Закарпатська Луганська Львівська Одеська Чернівецька	Характеризуються середнім і високим рівнями індексів таланту толерантності відповідно й низьким рівнем індексу технологій
3-й кластер	Житомирська Полтавська Сумська Херсонська Хмельницька Черкаська	Низький рівень індексів таланту та толерантності і середній рівень індексу технологій
4-й кластер	Вінницька Волинська Донецька Запорізька Івано-Франківська Київська Кіровоградська Миколаївська Рівненська Тернопільська Чернігівська	Найнижчі рівні всіх індексів, регіони-аутсайдери за рівнем креативності

Тільки третина українських регіонів має високі значення креативного розвитку відповідно до методики, запропонованої Р. Флорідою. Розвиток креативного потенціалу вітчизняної економіки стає першочерговим завданням з огляду на особливості міжнародної економічної конкуренції, ключові позиції в якій відводяться креативній економіці США, дохід якої в 960 млрд дол. перевищує 40 % від загальної суми доходів. Інноваційний прорив здійснюють ті регіони та країни, в яких культурне розмаїття спочиває на міцному фундаменті ефективних інститутів і сильної місцевої влади.

Рекомендована література: [3; 7; 13; 24; 27–29; 41; 47; 50; 55; 57; 58; 62].

3. Захист права інтелектуальної власності в креативній економіці

3.1. Поняття та види конфіденційної інформації

Інтелектуальні ресурси як одна з основних складових креативного потенціалу мають властивість під впливом цілеспрямованих або колективних зусиль перетворюватись на технологічну інформацію. Унаслідок її комерціалізації виникає інтелектуальна власність, об'єкти якої (права власності на результати творчої розумової діяльності) є інструментами формування трансферних відносин між суб'єктами системи креативного менеджменту. Інтелектуальна власність як механізм реалізації економічних інтересів суб'єктів системи креативного розвитку передбачає передавання майнових прав через ліцензування, продаж або дарування.

В. Базилевич та В. Ільїн зазначають: "... в умовах всеосяжної інтелектуалізації економіки інформація та знання перетворюються на рушійну силу інноваційного розвитку ... творча розумова активність набуває статусу пріоритетної стратегічної діяльності, а проблеми стимулювання та захисту інтелектуальної власності стають першочерговими як для окремих держав, так і для світової спільноти в цілому ..." [2, с. 12]. Автори також зазначають: "Міжнародний трансфер технологій у вигляді продажу об'єктів інтелектуальної власності, ліцензійних угод, науко- і технологістких

послуг у межах інжинірингу та консалтингу перетворюється за сучасних умов на перспективний та дієвий засіб зростання доходів та завоювання нових ринків..." [2, с. 15].

У контексті проблем креативного менеджменту найважливішою складовою організації процесу управління творчістю є створення умов для забезпечення інформаційної безпеки підприємства, яка відображає фактичний та потенційний рівень захищеності конфіденційної управлінської інформації на підприємствах від розголошення, витікання та несанкціонованого доступу.

За рівнем доступу до інформації доцільно виділяти конфіденційну, загальнодоступну та інформацію з обмеженим доступом. Конфіденційною слід вважати інформацію, доступ до якої можуть мати всі працівники підприємства за умови її нерозголошення. Інформація з обмеженим доступом – це частина конфіденційної інформації, до якої має доступ обмежене коло осіб. Загальнодоступною вважається інформація, умови використання якої нерегламентовані [34].

На думку спеціалістів, відомості, які становлять конфіденційну інформацію і підлягають охороні, мають відповідати таким критеріям [2; 12; 15; 16; 17; 19; 20; 76]: їх відкрите використання пов'язане зі збитками для підприємства; вони не є загальновідомими або загальнодоступними на законних підставах; підприємство може вжити відповідних заходів щодо збереження їхньої конфіденційності з огляду на економічну та інші вигоди; ці відомості потребують захисту, оскільки вони не є державними таємницями і не захищені авторським або патентним правом.

У табл. 3.1 наведено види конфіденційної інформації підприємства.

До категорії конфіденційної не може належати інформація, яка міститься в: засновницьких документах; документах, що дають право займатися підприємницькою діяльністю (реєстраційні посвідчення, ліцензії, патенти); фінансовій звітності; документах про платоспроможність; документах про сплату податків та інших обов'язкових платежів до бюджету. Неконфіденційними є також відомості про: чисельність, склад працівників, їхню заробітну плату, умови праці та наявність робочих місць, забруднення довкілля, порушення антимонопольного законодавства, недотримання безпечних умов праці, реалізації продукції, шкідливої для здоров'я населення, а також інші порушення законодавства і розміри завданої шкоди.

Види конфіденційної інформації [2; 12; 15–17; 19; 20; 76]

Науково-технічна інформація	Виробнича інформація	Фінансова інформація
характер дослідних робіт; зміст патентів і ліцензій; зміст раціоналізаторських пропозицій; плани впровадження нових технологій і видів продукції; аналіз конкурентоспроможності продукції, яку випускає підприємство	технологія виробництва; обсяг випуску і плани реалізації продукції; рівень складських запасів; плани інвестицій у нове будівництво і реконструкцію виробництва; методи і організація управління; система організації праці; плани рекламної діяльності; прогнозований час виходу на ринок; характер і умови укладених контрактів; відомості про постачальників, споживачів, посередників, конкурентів	структура капіталу; розмір прибутку і рівень собівартості продукції; механізм формування цін на продукцію; відомості про банківські та торговельні операції; розмір обороту засобів; стан розрахунків із торговими клієнтами; рівень платоспроможності підприємства; фактичний стан ринків збуту; відомості про ефективність експорту та імпорту; відомості про фінансовий стан постачальників, посередників, конкурентів тощо

3.2. Джерела розповсюдження конфіденційної інформації та шляхи її захисту на підприємствах

Як показує практика, у конкурентній боротьбі дуже поширені дії, спрямовані на отримання конфіденційної інформації різноманітними способами. Загрози конфіденційній інформації можуть бути внутрішніми (які виникають всередині об'єкта) і зовнішніми (які виникають за межами об'єкта).

Джерелами внутрішніх загроз є: адміністрація підприємства, персонал, технічні засоби забезпечення виробничої і трудової діяльності, а зовнішніх – недобросовісні конкуренти, злочинні угруповання і формування,

окремі особи або організації адміністративно-управлінського апарату. У практиці підприємств близько 82 % загроз походить від власних працівників підприємства за їх прямої або непрямой участі, 17 % загроз є зовнішніми, джерелами 1 % загроз є випадкові особи [15; 16; 19; 70]. Вивчення літературних джерел дає змогу виділяти такі дії, що призводять до незаконного оволодіння конфіденційною інформацією підприємства: розголошення інформації, витікання інформації, несанкціонований доступ до інформації.

Розголошення – це зловмисні або необережні дії з конфіденційними відомостями, що призводять до ознайомлення з ними осіб, допущених до цих дій [15; 16; 70]. Розголошення виражається у повідомленні, передаванні, наданні, пересиланні, опублікуванні, втраті та інших формах обміну і дій з інформацією. Як правило, причинами розголошення інформації є те, що: працівники підприємства недостатньо добре знають правила захисту комерційних таємниць, не розуміють необхідності ретельного дотримання конфіденційності, не усвідомлюють потреби захисту інформації, а також те, що на підприємстві відсутні системи контролю та покарання осіб за розголошення конфіденційної інформації. Суб'єктом у цьому процесі є джерело (власник) відомостей, що охороняються. За умови розголошення конфіденційної інформації необхідний аналіз каналів поширення, способів і засобів припинення розголошення.

Витікання – це безконтрольний вихід конфіденційної інформації за межі організації або кола осіб, яким вона була довірена [70, с. 24]. У разі витікання конфіденційної інформації, як і під час розголошення, потрібно досліджувати канали витікання, способи і засоби захисту від витікання. Вивчення літературних джерел дає змогу виокремити джерела і канали витікання конфіденційної інформації (табл. 3.2).

Слід зауважити, що під каналом витікання інформації прийнято розуміти фізичний шлях від джерела конфіденційної інформації до зловмисника, через який останній може отримати доступ до відомостей, що охороняються.

Несанкціонований доступ – це протиправне зумисне оволодіння конфіденційною інформацією особою, яка не має права доступу до неї [70, с. 24–25]. За несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації варто звернути увагу на канали проникнення, способи і засоби протидії несанкціонованому доступу до інформації.

Джерела і канали витікання конфіденційної інформації

Джерела витікання конфіденційної інформації	Канали витікання конфіденційної інформації
керівники і штатні працівники підприємства; спеціалісти, залучені до роботи за контрактом; представники державних органів управління; представники правоохоронних органів; працівники недержавних структур, які працюють з підприємством на договірних умовах; підприємства-конкуренти, які здійснюють цілеспрямоване збирання інформації; внутрішня документація підприємства на різноманітних носіях; зразки нової продукції і матеріалів; комп'ютерні засоби; засоби зв'язку, які використовуються працівниками підприємства	усні виступи і відкриті публікації керівників і працівників підприємства; відвідування підприємства представниками організацій та різноманітних засобів масової інформації; рекламні заходи, конференції, ділові переговори, які веде підприємство; дані товарних і фондових бірж; експонати ярмарків, виставок, презентацій; оголошення про вакансії; викрадення зразків нової продукції, матеріалів; робота працівників підприємства за сумісництвом в інших організаціях; обов'язкове публікування передбачених законодавством відомостей про діяльність підприємства

У практичній діяльності іноземних спецслужб співвідношення несанкціонованого доступу і джерел конфіденційної інформації таке: підкуп, шантаж, переманювання працівників, засилання агентів – 43 %, прослуховування телефонних розмов – 5 %, викрадення документів – 10 %, проникнення в комп'ютерну мережу – 13 % [34].

Як показує практика, 90–95 % усієї необхідної інформації підприємство може отримати легально. Решту інформації отримують за допомогою промислового шпionажу, у 47 % випадків – використовуючи технічні засоби промислового шпionажу. Повсякденна реальність вказує на тісне переплетення в діяльності підприємств, що конкурують, легальних і нелегальних методів отримання інформації один про одного (табл. 3.3) [34].

Методи отримання інформації про конкурентів

Легальні методи	Нелегальні методи
<p>аналіз інформації про підприємство, яка міститься у спеціалізованих відкритих джерелах;</p> <p>аналіз відомостей про підприємство, що передаються засобами масової інформації;</p> <p>"удавані" переговори про наймання на роботу працівників фірм-конкурентів;</p> <p>фактичне приймання на роботу працівників підприємств-конкурентів;</p> <p>"удавані переговори" з підприємством-конкурентом про наміри щодо ділової співпраці;</p> <p>встановлення ділових зв'язків з партнерами підприємства-конкурента для непрямого отримання інформації з третіх рук;</p> <p>замасковані опитування працівників підприємств-конкурентів на конференціях, семінарах тощо;</p> <p>дослідження продукції підприємств-конкурентів за допомогою зворотного інжинірингу</p>	<p>викрадення документів, які містять конфіденційну інформацію;</p> <p>викрадення зразків нової продукції і матеріалів;</p> <p>шантажування працівників підприємства-конкурента, що мають доступ до конфіденційної інформації;</p> <p>підслуховування розмов;</p> <p>знімання і оптичні спостереження;</p> <p>несанкціоноване під'єднання до систем зв'язку і комп'ютерних мереж;</p> <p>засилання і вербування агентів</p>

Задля забезпечення ефективного процесу захисту конфіденційної інформації вітчизняні науковці пропонують формувати єдиний цілісний механізм системи захисту інформації як організованої сукупності спеціальних органів, засобів, методів і заходів, що забезпечують захист інформації від внутрішніх і зовнішніх загроз [70, с. 14].

Крім того, процес побудови системи захисту інформації має відповідати певним принципам:

безперервності (постійного функціонування, удосконалення й розвитку СЗІ);

плановості (розроблення кожним структурним підрозділом детальних планів захисту інформації в межах його компетенції із урахуванням загальної мети підприємства);

цілеспрямованості (передбачає захист того, що необхідно захищати в інтересах конкретної мети);

конкретності (полягає в захисті даних, втрата яких може завдати підприємству певних збитків);

активності (має на меті захист інформації з достатнім рівнем наполегливості);

універсальності (полягає в тому, що, незалежно від виду, характеру і мети інформації, вона має бути захищена наявними засобами і можливими методами та заходами);

комплексності (передбачає захист інформації кожного структурного підрозділу і підприємства загалом за допомогою комплексу наявних засобів і можливих методів та заходів).

Складовими системи захисту конфіденційної інформації підприємства є: регламентований перелік відомостей, що становлять конфіденційну інформацію підприємства; система обліку й охорони нових матеріалів і продукції; система охорони території підприємства, його будівель і споруд; система контролю за відвідуванням підприємства сторонніми особами; порядок діловодства стосовно документів, що містять конфіденційну інформацію; система контролю за засобами копіювання і розмноження документів; порядок захисту інформації в засобах зв'язку й обчислювальної техніки, порядок використання відкритих каналів зв'язку під час передавання конфіденційної інформації тощо.

3.3. Нормативно-правове забезпечення захисту конфіденційної інформації та інтелектуальної власності

Захист інтелектуальної власності – інструмент правового та економічного регулювання винахідницької діяльності, оскільки дає змогу зберегти право власності та отримувати прибуток від винаходів чи нововведень. Система захисту передбачає [56]:

правовий захист інтелектуальної власності;

розвиток патентної системи;

організацію загальнонаціональних конкурсів винахідництва і новаторства тощо.

Стимулювання винахідницької активності має здійснюватися на макро-, мезо- і мікрорівнях управління. На державному рівні формується політика сприяння розвитку новаторства і винахідництва в країні. Для цього приймається низка законодавчих актів, спрямованих на підтримку винахідників, новаторів та авторів.

Нормативно-правове забезпечення захисту авторського права включає норми міжнародного права, а також вітчизняні законні та підзаконні акти, які спрямовані на охорону і стимулювання розвитку інтелектуального потенціалу країни.

На міжнародному рівні основною організацією, діяльність якої спрямована на захист і забезпечення прав інтелектуальної власності, є Всесвітня організація інтелектуальної власності (ВОІВ). В Україні нормативна база щодо захисту права інтелектуальної власності доволі обширна. До основних законів належать: Конституція України, Закон України "Про авторське право і суміжні права", Закон України "Про видавничу справу", Закон України "Про охорону прав на винаходи і корисні моделі", Закон України "Про охорону прав на зазначення походження товарів", Закон України "Про охорону прав на знаки для товарів та послуг", Закон України "Про охорону прав на промислові зразки", Закон України "Про охорону прав на топографії інтегральних мікросхем", Закон України "Про охорону прав на сорти рослин".

Нині у світі, зокрема і в Україні, наявні три основні типи захисту інтелектуальної власності [56]:

- патенти, що закріплюють за автором право на винахід;
- авторське право, яке поширюється на твори у сфері науки, літератури і мистецтва;

- товарний знак на виготовлену продукцію підприємств.

Документом, що засвідчує авторство і надає його власнику виняткове право на винахід, є патент. Він може бути підкріплений промисловим зразком або реєстрацією товарного знака. Згода на використання винаходу реалізується через видавання (продаж) ліцензії на часткове чи повне використання патентних прав. Авторське право передбачає виняткове право автора наукових, технічних, художніх та інших винаходів розмножувати і продавати їх.

Зокрема, відповідно до ст. 176 КК України, до кримінальної відповідальності притягаються особи, винні в такому порушенні авторського права і суміжних прав, як незаконне відтворення, розповсюдження творів

науки, літератури і мистецтва, комп'ютерних програм і баз даних, а також незаконне відтворення, розповсюдження виконання, фонограм, відеограм і програм мовлення, їх незаконне тиражування та розповсюдження на аудіо- та відеокасетах, дискетах, інших носіях інформації або інше умисне порушення авторського права і суміжних прав, якщо це завдало матеріальної шкоди у великому розмірі [83].

Стаття 177 КК України визнає кримінально караним порушення прав на винахід, корисну модель, промисловий зразок, топографію інтегральної мікросхеми, сорт рослин, раціоналізаторську пропозицію, якщо це завдало матеріальної шкоди у великому розмірі [83].

Щодо адміністративно-правового захисту права інтелектуальної власності, то ст. 51 Кодексу України про адміністративні правопорушення визнає адміністративно караним таке порушення прав на об'єкт права інтелектуальної власності, як незаконне використання об'єкта права інтелектуальної власності, привласнення авторства на такий об'єкт або інше умисне порушення прав на об'єкт права інтелектуальної власності, що охороняється законом [82].

У разі порушення будь-якою особою авторського права і (або) суміжних прав, особа, права якої порушено, має право:

1) вимагати визнання та поновлення своїх прав, у тому числі забороняти дії, що порушують авторське право і (або) суміжні права чи створюють загрозу їх порушення;

2) звертатися до суду з позовом про поновлення порушених прав та (або) припинення дій, що порушують авторське право та (або) суміжні права чи створюють загрозу їх порушення;

3) подавати позови про відшкодування моральної (немайнової) шкоди;

4) подавати позови про відшкодування збитків (майнової шкоди), включаючи упущену вигоду, або стягнення доходу, отриманого порушником унаслідок порушення ним авторського права і (або) суміжних прав, або виплату компенсацій;

5) вимагати припинення підготовчих дій до порушення авторського права і (або) суміжних прав, у тому числі призупинення митних процедур, якщо є підозра, що можуть бути пропущені на митну територію України чи з її митної території контрафактні примірники творів, фонограм, відеограм, засоби обслуговування технічних засобів захисту, в порядку, передбаченому Митним кодексом України;

6) брати участь в інспектуванні виробничих приміщень, складів, технологічних процесів і господарських операцій, пов'язаних із виготовленням примірників творів, фонограм і відеограм, щодо яких є підстави для підозри про порушення чи загрозу порушення авторського права і (або) суміжних прав, у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України;

7) вимагати, в тому числі в судовому порядку, публікації в засобах масової інформації даних про допущені порушення авторського права і (або) суміжних прав та судові рішення щодо цих порушень;

8) вимагати від осіб, які порушують авторське право і (або) суміжні права позивача, надання інформації про третіх осіб, задіяних у виробництві та розповсюдженні контрафактних примірників творів і об'єктів суміжних прав, а також засобів обслуговування технічних засобів захисту, та про канали їх розповсюдження;

9) вимагати вживання інших передбачених законодавством заходів, пов'язаних із захистом авторського права та суміжних прав [86].

На жаль, сучасний стан новаторської діяльності не відповідає ані потребам, ані ресурсам нашої держави. Україна поступово втрачає інтелектуальний потенціал, і тільки останнім часом на державному рівні почали приділяти більше уваги цьому питанню. Значно вигідніші умови в інших країнах для інноваційної діяльності спонукають до міграції висококваліфікованих фахівців за кордон, втрачається унікальний генофонд.

Успішне здійснення науково-технічної та інноваційної політики в Україні неможливе без активізації творчої індивідуальності та винахідництва, що безпосередньо пов'язано з розвитком як вищої, так і професійної освіти. Фінансування і, відповідно, матеріально-технічна база багатьох (особливо технічних) закладів вищої освіти сьогодні є застарілою, потребує оновлення, як і методи навчання. Зруйнована також система науково-дослідних галузевих інститутів, фінансування яких з державного бюджету значно скоротилося. Приватні підприємства, з одного боку, визнають нестачу висококваліфікованого персоналу як гальмівний фактор проведення нововведень, а з іншого – не виділяють коштів для підготовки кадрів і підвищення кваліфікації, значно знизилась також мотивація до винахідницької діяльності.

Рекомендована література: [2; 12; 15–17, 19; 20; 34; 56; 70; 76; 82; 83; 86].

4. Креативний менеджмент як основа побудови креативної економіки

4.1. Сутність і місце креативного менеджменту в креативному суспільстві

Творча (креативна) складова на сьогодні стає головною вимогою для конкурентоспроможності будь-якого підприємства. Глобалізація розширює масштаби і підвищує вимоги до бізнесу, оскільки маркетинг, закупівлі, виробництво, НДДКР, дистрибуція і логістика спрямовані на загальносвітові ринки.

Управління творчою та інноваційною діяльністю стає наріжним каменем сучасної організації. Найбільш загальною характеристикою креативної діяльності Г. Хелел і К. Прахалад вважають "спрямованість на випередження" [64]. Інноваційна (креативна) організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для накопичення прибутку.

В основі успіху будь-якої з фірм, що стрімко розвиваються, лежать ноу-хау, оригінальний товар, нова ідея організації виробництва, продажів, реклами, нове бачення ринку.

Креативність організації (фірми) проявляється в різних сферах її діяльності: у процесі розроблення нових продуктів, побудови стратегії розвитку фірми, в управлінні, організації і здійсненні маркетингової діяльності, під час взаємодії з клієнтами, оптовими і роздрібними організаціями, споживачами, посередниками, постачальниками, партнерами і конкурентами.

Саме креативний менеджмент дозволяє розширити діапазон бачення проблем розвитку і проектування варіантів їх вирішення. Використання методів та прийомів креативного менеджменту стає запорукою успіху сучасних підприємств у жорсткій конкурентній боротьбі, в разі несподіваних змін економічної кон'юнктури в процесах прискорення технологічного прогресу і ущільнення часу, ускладнення соціально-психологічної структури сучасної людини, в умовах кардинальної зміни способу життя під впливом урбанізації, інформаційного вибуху, технічних засобів різного призначення.

Після латентного періоду креативний менеджмент, попри всі труднощі становлення, заявив про себе як галузь знань, що реально існує. Сьогодні в багатьох інститутах і університетах світу існують спеціальні курси креативного менеджменту. В Україні в навчальний процес вищої школи ця дисципліна запроваджена лише на початку XXI століття і перебуває на стадії формування. Сучасна теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту, теорії творчості, яка має багато різновидів (теорія науково-технічної, художньої творчості) та низки інших наукових дисциплін (історія, філософія, психологія, соціологія, правознавство).

У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності і змісту креативного менеджменту (табл. 4.1) [81, с. 7–8].

Таблиця 4.1

Наявні підходи до визначення поняття "креативний менеджмент"

Підхід	Визначення поняття
Системний	підсистема інноваційного менеджменту, забезпечує здатність суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	одна з функцій менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової, технологічної інформації та акумулювання нових ідей
Ситуаційний	сукупність сприятливих умов, створюваних керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу і окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків і т. д.
Поведінковий	сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, спрямованих на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків і т. д., а також сприяння творчому розвитку трудового колективу і окремих працівників
Адміністративний	сукупність управлінських відносин між керівниками і підлеглими щодо встановлення цілей з пошуку креативних ідей, їх виконання, пов'язаних з вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків і т. д.

Отже, креативний менеджмент на підприємстві – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності

працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства.

4.2. Мета, завдання і функції креативного менеджменту

Будь-яка організація є відкритою системою і тому на формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві впливає ціла низка взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів та процесів (рис. 4.1).

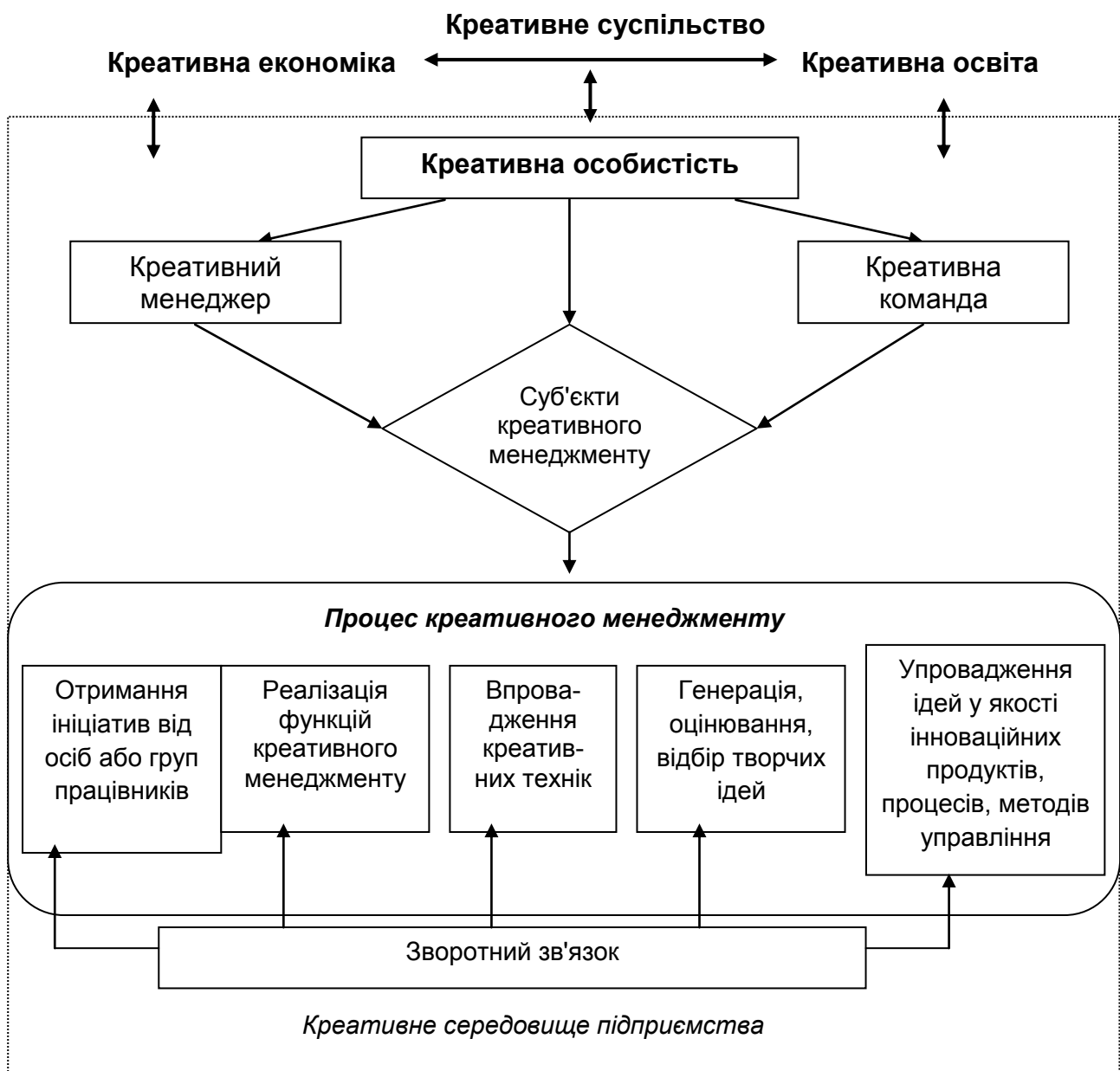


Рис. 4.1. Концепція креативного менеджменту [7]

До зовнішніх факторів можна віднести розвиток у країні і світі творчого суспільства, креативної економіки, креативної освіти, що загалом формують креативну особистість, яка надалі розвиває креативні процеси та є джерелом їх запровадження на будь-якому підприємстві і в будь-якій сфері діяльності і, за принципом зворотного зв'язку, робить свій внесок у подальший розвиток творчого суспільства, креативної економіки, креативної освіти.

Внутрішні фактори формування і розвитку креативного менеджменту базуються на створенні креативного середовища на підприємстві.

Мета креативного менеджменту – забезпечення та утримання конкурентних переваг організації за допомогою стимулювання і заохочення талантів, творчого потенціалу персоналу, запровадження інноваційних технологій менеджменту.

Основними **цільми** креативного менеджменту є [81]:

забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації;

акумулювання креативних ідей;

доведення креативних ідей до рівня готового продукту або технології;

стимулювання працівників підприємства до особливого і колективного творчого розвитку на користь організації;

надання співробітникам можливості отримати знання;

забезпечення колективу необхідною інформацією;

забезпечення права працівників на результати творчої (інтелектуальної) діяльності;

забезпечення балансу інтересів і прав організації та розробника інтелектуальної продукції;

забезпечення безперервного процесу перетворення творчої активності в інноваційні рішення;

забезпечення інноваційної активності в реалізації стратегії розвитку організації.

Основні завдання креативного менеджменту:

1. Сформуванню творчий колектив.
2. Створити умови для розвитку інноваційної корпоративної культури.
3. Адаптувати систему управління творчими колективами до діяльності підприємства.

4. Забезпечити умови адаптації, розвитку колективу для підвищення ефективності використання інтелектуального потенціалу.

5. Організувати систему управління творчою діяльністю для розроблення інтелектуальної продукції.

6. Забезпечити приріст інтелектуального капіталу організації.

7. Підвищити ефективність творчої діяльності в інноваційному розвитку організації.

Об'єкт є процесом ухвалення управлінських рішень за допомогою сукупності послідовних процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом [9].

Суб'єктами креативного менеджменту є:

1) внутрішні суб'єкти креативної діяльності:

працівники підприємства, які займаються висуванням і розвитком інноваційних ідей (керована підсистема);

менеджери підприємства, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивуванням працівників, залучених до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням (керівна підсистема);

2) зовнішні суб'єкти креативної діяльності:

фахівці консалтингових та інжинірингових компаній;

споживачі продукції підприємства тощо.

Найважливішими специфічними **функціями** системи креативного менеджменту є [81, с. 19–20]:

інформаційно-аналітична функція (у результаті творчих пошуків суб'єктів креативного менеджменту підприємство отримує інформацію про можливі альтернативні способи вирішення виробничо-господарських проблем або про напрями подальшого розвитку. Перетворення цієї інформації на конкретне креативне (інноваційне) рішення передбачає застосування різних методів і форм її аналізу, що дає змогу виокремити переваги однієї з можливих альтернатив над іншими);

спонукальна функція (у загальній сукупності креативних ідей, які пропонують працівники підприємства, певні ідеї набувають статусу креативних рішень, тобто керівники підприємства визнають їх як такі, які доцільно реалізувати задля отримання конкретних ефектів. Залежно від характеру креативної ідеї ці рішення можуть передбачати розроблення інноваційної продукції або технології. Виконання цього завдання охоплює створення дослідного зразка продукту чи технології, створення, переналагодження

або придбання нового обладнання, перепідготовку працівників тощо. Тобто ідея на рівні теоретико-аналітичної моделі може стати спонукальним фактором технологічного оновлення виробництва, підвищення рівня професійності працівників. Очевидно, що виконання цих завдань може спричинити опір суб'єктів як керівної, так і керованої підсистеми управління. Аргументами опору можуть бути збільшення витрат на оновлення обладнання і виготовлення дослідних зразків інноваційної продукції, зростання кількості працівників, яких необхідно звільнити внаслідок підвищення автоматизації виробництва тощо);

відтворювально-розвивальна функція (творчі пошуки працівників підприємства є ознакою їхньої активної участі в удосконаленні розвитку організації. Під час розроблення та аналізу креативних ідей суб'єкти креативного менеджменту поглиблюють професійні знання, розширюють власний кругозір, отримують повагу і визнання з боку колег і т. д. Це сприяє відтворенню і розвитку кадрового, зокрема інтелектуального потенціалу підприємства. Незалежно від кількості і вагомості ухвалення рішень, реалізація системою креативного менеджменту цієї функції позитивно впливає на розвиток підприємства, насамперед на емоційно-психологічний стан працівників, їхню вмотивованість до результативної діяльності, трудову дисципліну і под.).

Рекомендована література: [7; 9; 48; 64; 81].

Висновки до розділу 1

Креативну економіку слід розглядати системно, в широкому сенсі. У такому випадку вона виступає як:

1) постіндустріальна економіка, оскільки збільшується й починає домінувати частка сфери послуг, а не сфера виробництва;

2) інформаційна економіка, тому що знання і наука відіграють у ній провідну роль як фактор виробництва, переважає роль творчої праці;

3) інноваційна економіка, оскільки знання надають можливість породжувати безперервний потік нововведень, що відповідає вимогам динамічно змінюваних потреб, а часто і формує їх;

4) глобальна мережева економіка, оскільки в креативній економіці взаємодія між носіями "ідей" опосередковується широкими мережевими зв'язками у світовому масштабі;

5) економіка знань, оскільки в ній зростає значення людського капіталу та інвестицій в освіту і підготовку кадрів.

Таким чином, можна сказати, що креативна економіка – це сукупність специфічних соціально-економічних відносин, що виникають із приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання, заснованих на нестандартних, нетрадиційних ідеях, концепціях, стратегіях, заходах, які забезпечать ефективне розв'язання соціально-економічних проблем на основі нових знань, принципово нових рішень.

Р. Флоріда вважає, що соціальним, політичним та економічним ядром креативної економіки виступає так званий креативний клас, до якого він відносить представників креативних професій. Для визначення кола людей, яких науковець відносить до креативного класу, він пропонує власну структуру сучасного суспільства, що побудована на основі ступеня використання креативності у виробничому процесі. Як результат, у структурі креативного класу він виділяє "суперкреативне ядро" та "креативних професіоналів". До перших належать професії, пов'язані з програмуванням, математикою, архітектурою, інженерією, професії у сферах природничих і соціальних наук, бібліотечної справи, мистецтва, дизайну, розваг, спорту та засобів масової інформації. До другої групи Р. Флоріда відносить професії у сфері бізнесу, фінансів, права та охорони здоров'я, а також професії, пов'язані з продажами та управлінням ними.

У результаті значного розповсюдження інновацій у всіх сферах життя людини в сучасному світі можна спостерігати тенденцію до формування так званого креативного суспільства, в якому головну роль відіграють нові ідеї та інновації.

У якості основних характеристик сучасного креативного суспільства виділяють:

1) систематичне інвестування в креативність у формі витрат на інновації в різних сферах (економіка, наука, техніка, мистецтво, соціальна сфера, політика та ін.);

2) зростання практичної віддачі від витрат на інновації;

3) зростання кількості професіоналів, зайнятих креативною роботою в різних галузях;

4) розвиток венчурного капіталу;

5) розвиток інноваційних інфраструктур (технопарків, інноваційно-технологічних центрів і комплексів, інноваційних венчурних фірм, бізнес-інкубаторів).

Перехід до інноваційних факторів розвитку зачіпає всі елементи економічної системи. Наприклад, в освітнього закладу виникає необхідність в оперативному реагуванні на мінливі економічні та соціальні потреби суспільства, підвищення економічної ефективності і розвитку тісного співробітництва з різними суб'єктами ринку, включаючи державні та регіональні органи управління, підприємницькі структури і т. д. Соціально-економічний розвиток креативного суспільства заснований на активізації інноваційних факторів, розвитку високотехнологічних виробництв із високим рівнем наукомісткості продукції, що випускається, і використуваних технологій. Усе це приводить до зміни парадигми освіти. У креативному суспільстві виникла необхідність забезпечення неперервності освіти. Це стосується і неперервного навчання персоналу підприємства протягом усієї його трудової діяльності.

У зв'язку із цим пріоритетним завданням навчальних закладів буде активізація їхньої участі в соціально-економічному розвитку регіонів, зміцнення регіональних зв'язків освітніх установ з промисловістю, бізнесом, наукою, в тому числі через реалізацію проектів зі створення науково-навчально-виробничих центрів професійних кваліфікацій і т. ін. Навчальними закладами спільно з промисловими і бізнес-колами, а також іншими зацікавленими сторонами мають розроблятися практичні рекомендації, методики та програми спеціально для навчання персоналу, що працює, і створюватися можливості для обміну досвідом та кращими практиками.

У якості інтегральної величини, що характеризує рівень креативності економік різних країн світу, Р. Флоріда запропонував глобальний індекс креативності, який обчислювався на основі трьох коефіцієнтів – технології, таланту і толерантності.

Дослідження регіонів України за цим показником дозволило виявити наявність трьох основних груп. До першого кластера увійшли регіони, що є великими, з тривалими університетськими традиціями, науково-освітніми центрами. У цих регіонах сконцентрована велика кількість талановитої молоді, яка після закінчення закладів вищої освіти найчастіше працевлаштовується саме в так званій креативній індустрії. Крім того, велика кількість закладів вищої освіти зумовлює значні фінансові інвестиції в наукові дослідження саме в цих регіонах. До другого кластера увійшли регіони, які характеризуються високим рівнем толерантності та питомою вагою креативного класу. Високий творчий потенціал цих регіонів

забезпечується позитивними характеристиками місцевих співтовариств, але поки що слабо підкріплений реальною інноваційною діяльністю. Третій кластер представлений регіонами, у яких, навпаки, в не зовсім сприятливих умовах для розвитку креативного середовища, високі значення інвестицій у дослідження та технології. До цього кластера увійшли агроорієнтовані регіони. Саме цей кластер має високі можливості для розвитку креативного потенціалу. До четвертого кластера належать регіони-аутсайтери рейтингу креативності. Це здебільшого так звані старопромислові регіони, у яких важливу роль, як і раніше, відіграють створені ще за радянських часів промислові гіганти. У міжорганізаційній взаємодії всередині таких регіонів домінують вертикальні контракти. Частка малого бізнесу в місцевій економіці незначна. Кваліфіковані, творчі кадри масово виїжджають із цих областей до сусідніх і центральних регіонів із менш жорстко організованим виробничим життям і більш різноманітним культурним середовищем.

Щоб подолати найсильнішу інерцію розвитку, характерну для старопромислових регіонів, потрібні довготривалі зусилля держави, бізнесу та інститутів громадянського суспільства. Нерідко, як показує закордонний досвід, творча енергія місцевої громади вперше пробуджується під час реструктуризації старих промислових зон, проммайданчиків, занедбаних шахт і кар'єрів, у ході пошуку нових форм їх використання з рекреаційною і дозвіллевою метою.

Захист інтелектуальної власності — інструмент правового та економічного регулювання винахідницької діяльності, оскільки дає змогу зберігати право власності та отримувати прибуток від винаходів чи нововведень. Система захисту передбачає:

- правовий захист інтелектуальної власності;
- розвиток патентної системи;
- організацію загальнонаціональних конкурсів винахідництва і новаторства тощо.

Управління творчою та інноваційною діяльністю стає наріжним каменем сучасної організації. Найбільш загальною характеристикою креативної діяльності Г. Хелел і К. Прахалад вважають "спрямованість на випередження". Інноваційна (креативна) організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для накопичення прибутку.

Ключові терміни

Економіка творчості – економіка, що охоплює види діяльності зі створення товарів і послуг, орієнтованих на ринок, забезпечуючи створення робочих місць і отримання економічних вигід (багатства) за допомогою використання креативних здібностей.

Захист інтелектуальної власності – інструмент правового та економічного регулювання винахідницької діяльності, який дає змогу зберігати право власності та отримувати прибуток від винаходів чи нововведень.

Інноваційна економіка – економіка, що будується на знаннях, "внутрішніх" або "позаштатних" для організації, включеної в інноваційну діяльність, тобто в процес набуття новими ідеями форми, прийнятної для виробництва і ринку.

Інформаційна безпека – фактичний та потенційний рівень захищеності конфіденційної управлінської інформації від розголошення, витікання чи несанкціонованого доступу.

Креативна економіка – це сукупність специфічних соціально-економічних відносин, що виникають з приводу виробництва, розподілу, обміну та споживання, заснованих на нестандартних, нетрадиційних ідеях, концепціях, стратегіях, заходах, які забезпечують ефективне розв'язання соціально-економічних проблем на основі нових знань, принципово нових рішень.

Креативна організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для накопичення прибутку.

Креативна система – суспільство загалом і його елементи, економіка, підприємство, фірма, колектив і окрема людина, які здатні створювати нове шляхом об'єднання в новому контексті двох або більше різнорідних елементів з метою надання продукту (результату) додаткової цінності.

Креативний клас – соціальне, політичне та економічне ядро креативної економіки, до якого належать представники креативних професій.

Креативний менеджмент – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства й отримання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

Система захисту інформації – організована сукупність спеціальних органів, засобів, методів і заходів, що забезпечує захист інформації від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Тестові завдання

1. Назвіть країну, яка є лідером за показниками творчого сектору:
 - а) США;
 - б) Японія;
 - в) Сингапур.
2. Який принцип покладений в основу розвитку креативної економіки за Р. Флорідою:
 - а) наукової спрямованості;
 - б) трьох "Т";
 - в) захисту інтелектуальної власності?
3. Основними ознаками креативного класу є:
 - а) індивідуальна своєрідність, самостійність, оригінальне мислення;
 - б) висока заробітна плата, гнучкий графік роботи;
 - в) створення креативного продукту.
4. Перелічіть перешкоди на шляху становлення творчих індустрій в Україні:
 - а) відсутність законодавчої бази;
 - б) відсутність теоретичної бази;
 - в) відсутність фінансування;
 - г) відсутність фахівців.
5. На яких принципах будується креативне суспільство:
 - а) гуманізму;
 - б) толерантності;
 - в) демократії;
 - г) таланту;
 - д) творчості?
6. Індекс, що характеризує креативний потенціал країни, має назву:
 - а) індекс таланту;
 - б) індекс людського розвитку;
 - в) індекс креативності;
 - г) індекс творчості

7. Які області України характеризуються найвищим значенням індексу креативності:

- а) Харківська;
- б) Київська;
- в) Львівська;
- г) Дніпропетровська?

8. Перелічіть види конфіденційної інформації:

- а) трудова;
- б) науково-технічна;
- в) фінансова;
- г) виробнича.

9. Які існують типи захисту права інтелектуальної власності:

- а) патенти, ліцензії, авторські права;
- б) франшизи, патенти, свідоцтва;
- в) патенти, ліцензії?

10. Перелічіть відомі вам підходи до визначення креативного менеджменту:

- а) науковий;
- б) функціональний;
- в) ситуаційний;
- г) системний.

Питання для обговорення

1. Загальні та відмінні риси понять "економіка творчості", "інноваційна економіка" та "креативна економіка".

2. Які професії можна віднести до креативного класу в Україні?

3. Які вітчизняні компанії, на вашу думку, є найприбутковішими? Чому?

4. Як залучати таланти та створювати міський простір для виробництва нових ідей?

5. Креативність та підприємницька діяльність – взаємозв'язок і взаємодоповнення.

6. Ланцюг "креативне суспільство – креативна організація – креативна особистість".

7. Які вітчизняні організації можна назвати креативними? Чому?

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає основна відмінність креативної економіки від традиційного економічного устрою?
2. Що таке креативний клас? Які працівники належать до його складу?
3. Що таке креативна індустрія?
4. Охарактеризуйте особливості розвитку креативних індустрій за кордоном.
5. Охарактеризуйте особливості розвитку креативних індустрій в Україні.
6. Що таке "креативне суспільство", на яких основних принципах воно базується?
7. Перелічіть основні характеристики креативного суспільства.
8. У чому полягає основна сутність теорії трьох "Т", запропонованої Р. Флорідою?
9. Яка роль університету в креативному суспільстві?
10. Проаналізуйте розподіл регіонів України за рівнем креативності. Чому, на вашу думку, склалась така ситуація?
11. Які типи інформації за рівнем доступу ви знаєте?
12. Які види інформації належать до конфіденційної?
13. Яка інформація не може бути конфіденційною?
14. Перелічіть основні джерела і канали витікання інформації.
15. Які ви знаєте легальні методи отримання інформації про конкурентів?
16. Що таке захист інтелектуальної власності?
17. Які в Україні існують типи захисту права інтелектуальної власності?
18. Що таке креативний менеджмент? Які підходи до визначення креативного менеджменту ви знаєте?
19. Охарактеризуйте основні цілі, завдання та функції креативного менеджменту.
20. Що таке модель "four P"? У чому її особливість? Наведіть приклад двох організацій, де найкращим чином можна відобразити основну ідею моделі.

Розділ 2. Теоретичні основи креативного менеджменту

Мета: набуття знань і навичок у галузі формування та розвитку креативного середовища на підприємствах, використання відповідних типів мотивації для конкретних творчих особистостей, принципів формування креативних команд і методів вирішення проблемних ситуацій.

Професійні компетентності: визначати особливості мотивації кожного окремого креативного працівника, формувати творчі колективи відповідно до встановлених завдань, визначати методи системного аналізу управлінських проблем, визначати ступень інтегративності колективу, організовувати робочий простір відповідно до потреб працівників.

5. Процес і природа людського мислення. Типи мислення

5.1. Підходи до визначення процесу мислення

Мислення – це активний процес відображення дійсності у свідомості людини, що спирається на знання, інтуїцію, звички та навички і визначає поведінку людини в конкретній ситуації.

Мислення формується, змінюється і розвивається в процесі життєдіяльності – накопичення досвіду, здобування освіти, здійснення професійної діяльності. Воно певною мірою залежить від індивідуальних особливостей особистості, але може змінюватися в досить широких межах під впливом освітніх процесів, вольових зусиль, спеціального тренінгу, критичних ситуацій, стану здоров'я.

Мислення – це не просто запас знань, це більш складна характеристика людини, яка визначає успіх будь-якої її діяльності. Діяльність менеджера полягає в роботі з людьми, ухваленні управлінських рішень, які виконують співробітники. Якість рішень залежить від характеру і типу мислення менеджера. Менеджер має працювати не тільки з людьми, але

й над розвитком деяких власних якостей. Це особливо важливо в розвитку його мислення.

Мистецтво мислення – це управління власними розумовими процесами, здатність обмежувати і спрямовувати думки, "розкувати" їх за необхідності, концентрувати, використовувати тимчасові параметри розумових процесів. Ефективність мислення – це своєрідний обмежувач, стимул і якість розумового процесу, дисциплінарний фактор.

Кожен процес логічного мислення може орієнтуватися при цьому на певний клас залежностей, на реальний підхід у пошуку і визначенні цих залежностей.

За цим критерієм можна виділити:

- механістичний підхід, який визначає зв'язки, що діють у соціально-економічних системах і закріплені формальними документами, це головним чином функціональні зв'язки;
- органічний підхід, що враховує природні причинно-наслідкові зв'язки явищ, процесів, що забезпечують найбільш повне використання потенціалу працівників і фірми;
- діалектичний підхід, заснований на зв'язках, народжуваних суперечністю, розвитком науково-технічного прогресу, інноватикою.

За характеристиками мислення формується команда. Людям легше працювати, якщо існує певне поєднання характеристик їхнього мислення. Співробітники краще розуміють менеджера, якщо зрозумілий тип його мислення, якщо він доповнюється типологічними характеристиками мислення інших працівників.

Але для розвитку індивідуального мислення і врахування характеристик мислення під час формування команди необхідно знати, які існують типи мислення.

5.2. Типи мислення

Мислення людини різноманітне. Вважається, що існує стільки типів мислення, скільки людей, що мислення абсолютно індивідуальне. На рис. 5.1 наведені основні типи мислення за різними класифікаційними ознаками, які виділяють у вітчизняній і закордонній літературі.

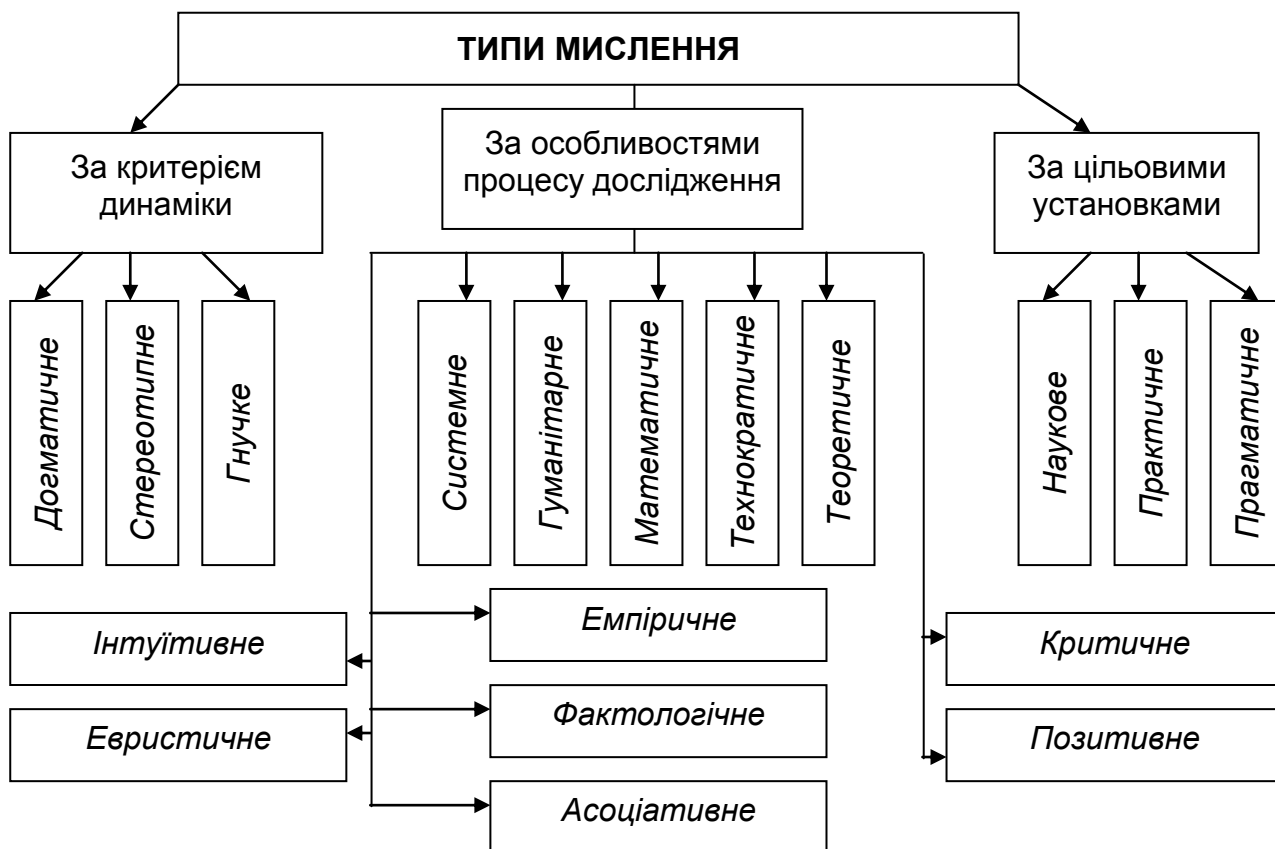


Рис. 5.1. Класифікація типів мислення

Зупинимося більш детально на кожному типі мислення:

догматичне передбачає прихильність до якої-небудь ідеї без оцінювання її актуальності;

стереотипне, або переносне; воно характерне для людей, схильних мислити прийнятими шаблонами, які бояться відійти від цих шаблонів і потрапити в зону невизначеності, втратити орієнтири оцінювання;

гнучке, тобто таке, що здатне змінюватися відповідно до розвитку науки, практичних потреб в ефективній діяльності.

Системне мислення вважається дуже цінною якістю дослідника, тому що воно допомагає охопити в оцінках і аналізі все явище загалом, урахувати найрізноманітніші зв'язки між його компонентами, властивостями і характеристиками, знайти головне – системотвірний фактор, побачити невидимі аспекти проблеми, прогнозувати поведінку елементів.

Гуманітарний тип мислення, як правило, віддає перевагу всім аспектам дослідження, пов'язаним із людиною, і інструментарієм своїм обирає словесний опис, оперування поняттями.

На відміну від нього, математичне мислення побудоване на логіці символів, граничної абстракції, чіткості в осмисленні залежностей, моделюванні спільності.

Технократичне мислення побудоване на зведенні всіх зв'язків у явищі або проблемі до таких, які існують у технічних пристроях, – простих причинно-наслідкових зв'язків. У процесі вивчення соціально-економічних проблем це може бути не тільки малоефективно, але в окремих випадках і небезпечно, тому що веде до спрощення процесів.

Теоретичне мислення характеризує прагнення до абстрактного узагальнення, пошуку закономірностей, формування теорії, визначення загальних ознак об'єктивності, тих чи інших висновків і результатів дослідження, універсальності положень і формулювань. Теоретичне мислення небезпечно "віддаленням" від дійсності.

В емпіричному мисленні пріоритетним є досвід, воно обмежує узагальнення досвідом, спирається в оцінках тільки на результати досвіду.

Фактологічний тип мислення проявляється в оцінюванні та систематизації фактів, побудові всієї логіки дослідження і висновків на конкретних фактах.

Асоціативне мислення функціонує за допомогою різноманітних асоціацій, тобто порівняння явищ за будь-якими ознаками спільності, схожості, тотожності.

Інтуїтивне мислення побудоване на інтуїції, у прояві якої головну роль відіграє підсвідомість.

Евристичне мислення побудоване на сприйнятті й поясненні дійсності за допомогою слів, понять, термінів, звичайної мови спілкування людей і викладу їхніх думок.

Критичне мислення характеризується пошуком негативних сторін проблеми, труднощів у її вирішенні, оцінюванням явищ із позицій негативних наслідків, іноді перебільшеною увагою до недоліків.

Позитивне мислення є певною протилежністю негативізму. Воно спрямоване на пошук тих сторін, властивостей і якостей явища, які дозволяють знаходити шляхи вирішення проблем, що є прихованими пружинами розвитку.

За цільовими установками, які так чи інакше завжди діють у свідомості людини, можна виділити такі типи мислення: наукове, практичне, прагматичне.

Наукове мислення передбачає застосування наукової методології аналізу і оцінювання явищ.

Часто на практиці доводиться спостерігати яскраво виражене практичне мислення. Воно має установку на практичне вирішення проблем, і відбір проблем тут відбувається тільки за критерієм можливості її практичного вирішення, практичної значущості.

Певною модифікацією практичного мислення є мислення прагматичне. Воно має таку відмінну рису, як безпосередня користь, миттєвий ефект.

5.3. Творчість та творче мислення

Включаючи в роботу свій мозок, свій інтелект, ми розпочинаємо трудову діяльність, яку визначаємо як мислення. Процес мислення може перерости в процес творчості, якщо мислення спрямоване на вирішення сформульованого завдання, проблеми, на пошук відповіді на поставлене запитання.

Особиста творчість – це процес мислення конкретної людини, результатом якого є відповідь на поставлене запитання, на яке в момент його постановки відповідь була невідомою.

Творчість можна розвивати і, очевидно, потрібно розвивати. Як рекомендує Девід Молден у своїй книзі, для цього потрібно зайнятися вивченням і дотриманням його методів самовдосконалення. Це методика з галузі психотехнологій і називається нейролінгвістичним програмуванням (НЛП) [44]. Метод НЛП – це метод, який допомагає оволодіти собою і управляти іншими. Відповідно до рекомендацій автора, творчість і навчання можна розвивати, стимулюючи мозок різними способами: емоційно, завдяки харчуванню і через зв'язок фізичної та розумової праці.

Розрізняють чотири стилі творчого підходу (мислення) до вирішення проблем:

1. Генерувальний – виявлення проблеми і пошук фактів.
2. Концептуальний – визначення проблеми і пошук ідей.
3. Оптимізаційний – оцінювання ідей, їх відбір і планування дій.
4. Виконавчий – отримання схвалення і здійснення.

Генерувальний стиль мислення передбачає вилучення інформації з безпосереднього досвіду і розгляд ситуації з різних точок зору. Такий

підхід дозволяє вести розширений пошук фактів, виявлення основної проблеми і супутніх додаткових проблем, пропонує різноманітні рішення.

Концептуальний стиль мислення передбачає розгляд багатьох варіантів. Інформація може вилучатись не тільки на досвіді, а за допомогою абстрактного мислення. Людям із концептуальним стилем мислення важливо знайти ідею, вигадати її, а перевіряти її, доходити до істини, до конкретного результату, перевірки і реалізації ідей – це не їхня справа.

Оптимізаційний стиль мислення дозволяє оцінити ситуацію самостійно за допомогою свого абстрактного мислення, знайти єдиний, найкращий варіант і опрацювати його ґрунтовно, до найдрібніших подробиць.

Виконавчий стиль мислення означає, що люди з таким стилем мислення зосереджені на своєму досвіді, прагнуть не розмірковувати, а перевіряти. Ці люди досягають результату методом проб і помилок, але результат буде обов'язково отриманий, проблему буде знято, рішення ухвалено і застосовано на практиці.

Керівник в умовах динамічності, непередбачуваності зовнішнього середовища має вміти мислити стратегічно і творчо. Це, звичайно, ідеальний випадок, коли поєднуються ці два типи мислення. Але насправді в кожного керівника схильність мислити стратегічно і творчо виражена різною мірою. Можна простежити різницю між цими двома типами мислення. І стратегічний, і творчий тип мислення звернені в майбутнє. Стратегічний тип мислення передбачає визнання і критичне відображення минулого досвіду.

Керівники, що мають стратегічне мислення, чутливі до основних тенденцій, у результаті розвитку яких майбутнє стає відмінним від минулого. Керівники, для яких характерний творчий тип мислення, по-новому зіставляють минулі тенденції і створюють нові ідеї.

Керівники, що мають творчий характер мислення, зосереджують увагу на новизні. Керівники зі стратегічним мисленням відрізняються від тих, для кого характерний творчий тип мислення, своєю готовністю визнати, що погляди й цінності інших мають право на існування і можуть зробити важливий внесок в успіх фірми.

Вдала характеристика успішних керівників зі стратегічним і творчим типами мислення була сформульована в компанії "Шелл": такі керівники мають уміти правильно узагальнити, бачити проблему "з висоти пташиного польоту", вміти піднятися в уяві над складністю завдань із багатьма

змінними, які зазвичай ставить новизна ситуації, і побачити ті кілька змінних і залежностей, які визначають успішність реакції на цю новизну.

З огляду на все сказане, можна сміливо припустити, що творчий, спрямований на майбутнє, успішний менеджер вміє пристосовуватися до нових умов і готовий до співпраці, а також зацікавлений у нововведеннях – менеджер "креативного типу" зі стратегічним мисленням стане основним типом керівників у найближчі десятиліття.

Групова творчість долучається до роботи тоді, коли менеджер не може впоратися з виниклими проблемами і завданнями у відведений для цього час, коли є бажання переглянути якомога більше ідей із цього питання і знайти кращу, коли проблема велика або комплексна, коли найбільш творчий розум людини не може впоратися з генерацією значного різноманіття та обсягу ідей.

Цікавий прийом методу колективної творчості, коли одна й та ж проблема вирішується незалежно, паралельно різними групами. Наприклад, для розвитку літакобудування в СРСР було створено кілька конструкторських бюро одночасно. Їхні пропозиції та розробки ранжувались за пріоритетністю і кращі з них приймалися для промислової реалізації в першу чергу (спосіб зосередити інвестиції на пріоритетних напрямках).

5.4. Теорії мислення

Сучасне суспільство є інформаційним, в якому обсяг отримуваної і необхідної інформації різко перевершує людські можливості. Вихід у цій ситуації вбачається тільки у використанні певної системи побудови знань. І тут приходить на допомогу наука логіка, яка переводить процес освоєння світу людиною з несвідомого у свідоме.

Аналіз основних найвідоміших теорій, які пояснюють процес мислення, дозволив виявити дві основні групи [10]:

теорій, які виходять із гіпотези про наявність у людини природних інтелектуальних здібностей, що не змінюються під впливом життєвого досвіду;

теорій, в основу яких покладено уявлення про те, що розумові здібності людини в основному формуються і розвиваються прижиттєво (табл. 5.1).

Теорії мислення

Назва теорії	Науковці, які її підтримують	Особливості визначення процесу мислення
1	2	3
Інтроективна	Ж. Адамар, О. Зельц, О. Кюльпе	розглядає мислення як сукупність чистих операцій, тобто безсловесних, повторних актів і свідчень видатних мислителів
Генетична	Перре-Клермон, Ж. Піаже	пов'язує мислення з причинно-наслідковими зв'язками, розвитком мислення у філогенезі і онтогенезі
Асоціативна емпірична психологія	Дж. Локк, Бен, Спенсер	розумові здібності є апріорними, що не залежать від асоціацій із вродженими здібностями розуму
Біхевіоризм	Дж. Уотсон, Т. Едворд, Е. Толмен, Г. Кларк	процес формування складних зв'язків між стимулами і реакціями, формування практичних умінь і навичок, пов'язаних із вирішенням завдань
Гештальт-психологія	М. Вертгеймер, К. Коффка, В. Келер	інтуїтивне прийняття відшукуваного рішення за рахунок виявлення потрібного для нього зв'язку або структури
Психоаналіз	З. Фрейд, А. Адлер, К. Юнг	привертання уваги до несвідомих форм мислення, а також до вивчення залежності мислення від мотивів і потреб людини
Інформаційна теорія мислення	Г. Вертхаймер, Г. Вудвортс, К. Дункер, О. Зельц, С. Калмикова, Г. Ліндсей, А. Лук, Я. Пономарьов	процес мислення проходить такі етапи: створення образу, який відповідає умовам завдання; операції аналізу, синтезу і, перш за все, узагальнення; знаходження принципу вирішення; отримання результату
Теорія планомірного формування розумових дій і понять	Гальперін, Тализіна, Салміна	виділено етапи інтеріоризації зовнішніх дій у процесі мислення, визначено умови, які забезпечують їх найповніше й найефективніше перенесення у внутрішні дії із заздалегідь заданими властивостями.

1	2	3
		Процес перенесення зовнішньої дії всередину відбувається поетапно, проходячи чітко встановлені стадії. На кожному етапі відбувається перетворення заданої дії за рядом параметрів. Автор теорії стверджує, що повноцінна дія, тобто дія більш високого інтелектуального рівня, не може виконуватися без опори на попередні способи виконання тієї самої дії, в кінцевому підсумку – на його вихідну, практичну, наочно-дійову, найбільш повну і розгорнуту форму
Нейропсихологічна теорія	Бехтерева, Лурія, Цветкова, Братусевич, Прибрам	Мислення ґрунтується на спільній роботі різних систем мозку. Разом із тим, як і інші пізнавальні процеси, воно має динамічну і системну локалізацію. Зокрема, наочно-образне мислення обслуговують тім'яно-потиличні відділи лівої півкулі та лобові частки мозку. У разі враження перших порушується можливість об'єднання елементів інформації, що надходить в інтегральні схеми
Діяльнісна теорія мислення	Л. С. Виготський, А. Н. Леонтьєв, Л. Я. Гальперін, Д. Б. Ельконін, В. В. Давидов, А. В. Петровський	Виходить із того, що діяльність породжує всі психічні феномени, якості, особливості, процеси і стани. На відміну від індивіда, особистість "ні в якому сенсі не передуює діяльності, як і її свідомість, вона нею породжується"

5.5. Методи та прийоми пізнання

Формальна логіка характеризується великим набором методів і прийомів пізнання. Найважливіші з них – аналіз і синтез, індукція та дедукція, порівняння, аналогія, гіпотеза, доказ, певні закони мислення. Розглянемо їх докладніше.

Аналіз – це метод пізнання, що полягає в розчленуванні цілого на складові частини. Синтез – метод, що полягає в поєднанні окремих частин у єдине ціле.

Індукція – це метод пізнання, заснований на висновках від окремого (конкретного) до загального. Дедукція – метод, заснований на висновках від загального до окремого (конкретного).

Важливу роль у формальній логіці відіграє порівняння – метод, який визначає подібність або відмінність явищ, процесів.

Аналогія – це метод пізнання, заснований на перенесенні одного або ряду властивостей з відомого явища на невідоме.

Гіпотеза – це метод пізнання, що полягає у висуванні науково обґрунтованого припущення про можливі причини або зв'язки явищ і процесів. Гіпотеза виникає тоді, коли з'являються нові факти, що суперечать старій теорії.

Практика показує, що найбільш ефективним виявляється діалектичний підхід, у межах якого добре реалізується і матеріалістичне ставлення до істини і практики, системний підхід і різні логічні підстави генерації нових ідей.

Принципи діалектичного підходу:

1. *Принцип об'єктивності*, який найбільш яскраво проявляється у фактологічній побудові гіпотез, нових ідей і оцінюванні результатів.

2. *Принцип руху і розвитку*. Усі нові ідеї та концепції необхідно розглядати з урахуванням їхнього функціонування і зміни якості, збільшення життєздатності, виживання і пристосування до нових умов.

3. *Принцип суперечливості* є найважливішим принципом діалектичного підходу. Він передбачає пошук нових ідей на основі боротьби суперечностей як провідної сили будь-яких змін.

4. *Принцип науковості*, який потребує пояснення і передбачення явищ.

5. *Принцип практичної значущості стратегічного мислення*. Це реальність будь-якої діяльності і один із найважливіших принципів діалектичного підходу.

6. *Принцип взаємодії*. Діалектичний підхід побудований на врахуванні різноманітності зв'язків, їхньої системності, багатоваріантності.

7. *Принцип цілісності (емерджентності)*. Система існує тільки в межах певної цілісності, яку треба побачити, виявити, знайти межі будь-якого явища.

8. *Принцип відносності*. Він полягає в розумінні і пошуку обмежень, етапності побудови логічних фраз.

9. *Принцип генетичної та історичної визначеності.* Кожне явище, нова концепція повинні розглядатися з позицій походження, етапів існування, ланцюжків змін та історичних тенденцій.

5.6. Формування ефективного мислення

Кожна людина може розвинути свої розумові здібності. Для цього необхідно вести активний спосіб життя, також важливою складовою є правильне харчування. Джерелом енергії для мозку є глюкоза. Вона надходить в організм людини під час вживання продуктів, у яких дуже багато вуглеводів: до них належать пластівці для сніданку, хліб, макарони. Мозок зберігає енергію у вигляді незначних порцій. Унаслідок цього необхідне стабільне поповнення запасів глюкози, щоб мозок функціонував на повну силу.

І інтелектуальні (пам'ять, мислення, увага), і емоційні (почуття, настрій) процеси проходять без будь-яких ускладнень, якщо контроль над ними здійснюється нейромедіаторами. Таку назву мають особливі хімічні елементи, розташовані в корі головного мозку. Щоб виключити погіршення пам'яті, появу швидкої стомлюваності, поганого настрою, головного болю, необхідно дотримуватися раціональної дієти. Для цього людині необхідно віддавати перевагу продуктам харчування, які містять вітамін В: до них можна віднести горох, шкірку овочів, дріжджі, томати, зелень, молочні продукти, апельсини.

Оксид азоту як важливий нейромедіатор необхідний для організації розумових процесів у структурах головного мозку. Особливу роль він відіграє в організації процесів пам'яті, які складають основу інтелекту. У 1991 році кілька наукових груп встановили, що оксид азоту контролює процеси, що відбуваються в структурах довготривалої пам'яті, як нейромедіатор. Аргінін є джерелом для утворення оксиду азоту.

Утомлюваність мозку і забудькуватість виникають у тих людей, яким за родом своєї діяльності доводиться ухвалювати ті чи інші важливі рішення. Це стосується керівників, творчих працівників, учених, підприємців, журналістів і под.

Щодня головний мозок переробляє величезний потік інформації, координує роботу всього організму людини. У результаті йому просто необхідна енергетична підтримка. Потрібно зауважити, що мозку зовсім

не байдуже, чим харчується людина: він потребує постійного забезпечення необхідними речовинами.

Обмін інформаційним матеріалом між нервовими клітинами відбувається за допомогою призначених для цього речовин-передавачів. Кількість цих передавачів і структура прямо залежать від харчування. У табл. 5.2 наведено перелік основних хімічних елементів, які необхідні людині для ефективної роботи головного мозку [42].

Таблиця 5.2

Перелік хімічних елементів, необхідних для ефективної роботи головного мозку

Хімічні елементи	Дія	Джерело
Амінокислоти	Підвищують працездатність	Молочні продукти, горіхи, бобові
Складні вуглеводи	Надають енергію	Цільнозерновий хліб, макарони, картопля
Вітаміни А, С, Е, групи В	Дія, подібна до дії антиоксидантів. У результаті зміцнюються нерви, поліпшується кровообіг	Фрукти і овочі, дріжджі, рослинна олія
Мінеральні речовини, мікроелементи (кальцій, магній, залізо, бор)	Управління обмінними процесами, участь у кровотворенні	Овочі, фрукти, молочні продукти, горіхи, сметана

Ефективність – це завжди зіставлення або порівняння результату діяльності і витрат на її здійснення. Результатом мислення є не що інше, як успіх у вирішенні проблем, задоволеність зробленою роботою, гранично чітке розуміння того, що треба робити далі і як це необхідно робити.

Витрати зусиль на необхідні в цих випадках результати визначаються тим, як розвинені ті чи інші типи мислення менеджера, які методології та підходи він обирає під час вирішення проблем. Це визначає і витрати часу – найважливіший ресурс управління, витрати соціально-психологічних зусиль, які також відчутні в діяльності менеджера.

Рекомендована література: [10; 42; 44].

6. Формування креативної особистості

6.1. Сутність творчості та особистості

Творчість – складний багатовимірний процес, що має фізіологічний, психологічний, соціологічний, логічний, педагогічний, економічний та інші аспекти.

Одним із перших виділяє поняття творчості давньогрецький філософ Платон, підкреслюючи її універсальний характер: "Будь-який перехід із небуття у буття – це творчість, а отже, створення будь-яких творів мистецтва й ремесла можна назвати творчістю, а всіх творців – їхніми креаторами" [53].

Фундаментальні зміни прийшли з початком християнської епохи, після появи концепції творення (*лат. creatio*) Богом світу (*creator* – творець, Бог, адже він створив світ), і цей термін не вживається щодо людської діяльності.

Епоха Ренесансу, навпаки, просякнута вірою в безмежні творчі можливості людини, творчість усе більше усвідомлюється як художня, виникає інтерес до постаті художника і самого акту творчості, все виразнішою є тенденція до розгляду історії як продукту людської творчості [63].

Польський поет М. Сарбевський (1595–1640) почав використовувати це слово стосовно своєї поезії. Проте тривалий час таке розуміння творчості наражалося на критику через тлумачення терміна як акту творення з нічого.

В епоху Просвітництва творчість пов'язується зі здатністю людини до уявлення. Англійські емпіристи (Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Д. Юм) трактували творчість як певну комбінацію вже наявних елементів, творчість, таким чином, була близькою до винахідництва. Завершена концепція творчості у XVIII столітті оформлюється німецьким філософом І. Кантом, який спеціально аналізує творчу діяльність у вченні про продуктивну здатність уяви, що виступає як сполучна ланка між розумом і почуттєвим досвідом.

Учення Канта було продовжене Шеллінгом, який розглядав творчі здібності в єдності свідомої й несвідомої діяльності людини. Погляд на художника як на генія, що творить з натхненням, досягає своєї кульмінації в епоху Романтизму. Творчість художника і філософа вважалася вищою формою людської діяльності.

В ідеалістичній філософії кінця XIX – початку XX століття творчість розглядається переважно як протилежна механіко-технічній діяльності. Водночас, якщо філософія життя протиставляє технічному раціоналізму творчий природний початок, то екзистенціалізм підкреслює духовно-особистісну природу творчості. У філософії життя найбільш розгорнута концепція творчості А. Бергсона ("Творча еволюція", 1907 р.): творчість як безперервне народження нового становить сутність життя. Уся дійсність розглядається філософом як "безперервне зростання і нескінченна творчість" [5].

Найбільш адекватною формою вважають творчість і екзистенціалісти. М. Бердяєв ("Зміст творчості", 1916 р.): розглядає творчість як "справу богоподібної свободи людини, розкриття в ній образу творця" [6].

Філософія прагматизму і позитивізму, навпаки, розглядає творчість як винахідництво, мета якого – вирішувати завдання, поставлене певною ситуацією. Марксистська філософія визначає творчість як "діяльність людини, що перетворює природний і соціальний досвід відповідно до цілей і потреб людини й людства на основі об'єктивних законів діяльності" [48]. Водночас для творчості необхідне забезпечення більшого простору особистій ініціативі, індивідуальним схильностям, простору думки й фантазії [55, с. 13–16].

Згідно із різними підходами до визначення меж творчості визначають певні типи творчості: актора (мистецтво), мудреця (наука та інженерія) [55, с. 17]. В. О. Моляко з урахуванням інших видів людської діяльності виокремлює такі види творчості: наукову, технічну, літературну, музичну, образотворчу, ігрову, навчальну, побутову, військову, управлінську, ситуаційну, комунікативну [45].

Різні автори визначають здатність до творчості різним чином, однак загальним у різних підходах є те, що здатність до творчості – це найвищий прояв активності людини, який ґрунтується на створенні чогось нового, оригінального. Вона може проявлятися у будь-якій сфері людської діяльності. Творчість сприяє розвитку спостережливості, легкості комбінування інформації, готовності до вольового напруження, чутливості до виявлення проблем.

Останнім часом у науковій літературі поняття "креативність" переважно вживається замість терміна "творчі здібності". Проте об'єктивно креативність слід визначити не як певну творчу здібність, а як здатність до творчості. Зокрема, Н. Ю. Хрящева [51] розмежовує ці категорії таким

чином: творчість є процесом, у результаті якого створюється нове, а креативність є потенціалом людини, який вона застосовує для створення нового.

У свою чергу, О. Куцевол зазначає, "... що творчість слід розуміти як характеристику діяльності суб'єкта, підкреслюючи в ній процесуально-результативну сторону, а креативність – як властивість обдарованої особистості, що є детермінантою творчого ставлення людини до світу, виділяючи в ній суб'єктно-зумовлену сторону" [36]. Тож поняття креативності і творчість є дуже схожими, але не тотожними.

Л. Б. Єрмолаєва-Томіна [26] виділяє такі основні відмінності між творчістю (творчими здібностями) та креативністю:

1. Творчість – це процес, який може включатися в усі види діяльності і водночас може бути відсутнім навіть у діяльності, яка потребує такого включення. Творчість людини може проявлятися тільки в одному виді діяльності, що співпадає зі спеціальними здібностями до неї (науковій, художній, конструкторсько-технічній і т. д.); оволодіння творчими навичками в конкретній діяльності не переносять їх автоматично на інші види діяльності. Креативність – це якість, що базується на розвитку вищих психічних функцій.

2. Творчість є здібністю на базі сприятливих природних задатків; творчі потенції закладені в мозку кожної людини, проте їхньому спонтанному прояву протидіє завдання адаптації, яке потребує стандартних навичок та аксіоматичних знань. Креативність як особистісна якість, навпаки, формується за рахунок впливу соціального середовища, його ціннісних орієнтацій, вимог до людини, організації інформаційного потоку та цільової спрямованості всіх видів діяльності, починаючи з навчальної.

3. Творчий процес базується на неусвідомлюваних і підсвідомих психічних процесах та проходить три фази – підготовчу, пошукову і виконавчу. Кожна з фаз спрямована до різних психічних процесів та має свій "продукт", а здатність до кожної з фаз може бути виражена в людини по-різному. Креативність проявляється в успішному проходженні всіх трьох фаз – умінні самостійно бачити та встановлювати проблеми, вирішувати їх і творчо втілювати їх у конкретний продукт.

За сучасних умов поняття креативності активно використовується в дослідженнях вітчизняних та закордонних авторів, серед яких: В. Дружнін, Л. Єрмолаєва-Томіна, М. Козленко, М. Лещенко, О. Лук, А. Маслоу, А. Матюшкін, В. Моляко, В. Петухок, К. Тошина, Г. Назарова та ін. [85, с. 215]. Однак, як зазначає Павлюк, згадане поняття не можна визначати

чітко та однозначно визначеним, не запропоновано єдиного підходу або концепції креативності. Тільки в закордонній психології існує близько сотні визначень згаданого поняття, що відображають уявлення дослідників, представлених у межах численних концепцій креативності [85].

Креативність – новітній термін, яким окреслюються "творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять до структури обдарованості в якості незалежного фактора" [79]. Креативність завжди була основним джерелом розвитку суспільства.

Д. Перкінс запропонував модель параметрів і характеристик креативності, яку назвав моделлю шестикутних сніжинок (Six-trait Snowflake Model of Creativity) [8]. Основними елементами креативності цей психолог вважає:

наявність сильного внутрішнього спонукання, обов'язку перед власними принципами: творець схильний до ускладнення, реорганізації, асиметрії; він отримує насолоду, кидаючи виклик хаосу і просуваючись до розв'язку і синтезу;

здатність виходити за межі під час вирішення проблем: так, наприклад, учені вважають "гарними" лише питання, які дають цікаві, несподівані відповіді, що дозволяє поглянути на проблему з іншого боку, отримати креативне рішення чи зробити відкриття;

ментальну мобільність, що дає творчим особистостям можливість знаходити нові перспективи під час вирішення традиційних чи нестандартних проблем: такі особистості схильні думати і міркувати "всупереч"; міркуючи метафорично і за аналогією, вони зрештою приходять до припущень, що приводять до правильного рішення;

готовність ризикувати і помилятися: творчі особистості здатні навчатися на власних помилках, працюючи на межі можливостей, там, де великий ризик помилки, креативно обдаровані люди з більшою ймовірністю видають нові креативні результати;

прийняття сторонніх точок зору: креативні особистості схильні не тільки критично розглядати і аналізувати власні ідеї чи пропозиції, але також адекватно сприймати чужу думку чи критику, вони об'єктивні, що означає вихід за межі свого "Я", пошук і врахування порад компетентних колег, перевірку своїх ідей;

внутрішню мотивацію: творці заглиблюються у процес діяльності за власним бажанням, не заради зовнішніх матеріальних стимулів, їхню роботу каталізує насолода, задоволення і користь від роботи [8, с. 119–120].

Деякі вчені вважають, що креативність є вродженою рисою людини. Завдяки їй особа проявляє себе, реалізує соціальні потреби, а з часом креативність виявляється в досягненнях, успіхові, самовираженні. Протягом життя, завдяки розвитку трудових навичок, накопиченню досвіду, проблемам, з якими вона стикається, і безлічі всіляких ситуативних, об'єктивних і суб'єктивних факторів, креативність розвивається та проявляється по-різному. Можна сказати, що існує взаємозв'язок поведінки і креативності. Завдяки творчості людина виражає власний внутрішній світ та змінює зовнішній, а продукти творчості спонукають її розвиватися далі.

Під первинною креативністю, на думку І. Свидрука, слід розуміти дещо нове, що відрізняється від попереднього. Вторинна креативність полягає у створенні певного продукту (реалізації процесу складної багатоетапної справи) із додаванням окремих своєрідних рис. Вона стосується тих питань, що вже мали місце, вирішувалися раніше. Наприклад, режисер ставить виставу за класичним твором відомого письменника, однак він має власне бачення, підбирає акторський склад на власний розсуд і створює власну виставу згідно з традиційними принципами її побудови. Це і є вторинна креативність. Вона розглядається до певної конкретної ситуації чи обставини, а новітність у ній є дещо умовною. Однак режисер може підійти до постановки абсолютно по-новому. Мова йде про народження унікальної концепції, яку жоден митець не використовував. Це можна вважати первинною креативністю [55, с. 18–19].

Е. де Боно підкреслює той факт, що креативність – це не природний талант, а радше навички, яких можна набувати. Для того щоб досягнути креативності, слід кидати виклик консервативним твердженням і правилам. "Адже, рухаючись протилежним шляхом, наше мислення часто випускає з поля зору приховані можливості, що знаходяться поза ним" [8].

Отже, креативність може втілюватися в будь-якій справі і проявлятися у будь-кого, особливо якщо взяти до уваги безліч способів, якими вона може бути реалізована.

6.2. Творчий потенціал особистості

Творчий потенціал особистості, його змістові та динамічні складові доцільно визначати за принципом антиномій, що стверджує наявність у межах одного явища співіснування і протидії двох протилежних, полярних

тенденцій, а саме оригінальності і стереотипності. Крім того, вважається, що категорія потенціального містить у собі дві важливі складові – дане та можливе [40, с. 282–284], а отже, і її розвиток має рухатися від наявного до можливого. Подальший аналіз можливостей розкриття та інтеграції творчого потенціалу відбуватиметься з урахуванням такого змісту творчого потенціалу.

Об'єктивно творчий потенціал особистості оцінюється шляхом визначення соціальної значущості створюваних нововведень, їхнього значення у збереженні енергії людини і людства [37, с. 124].

Потенціал – властивість будь-якого організму, до того ж не тільки живого. Йдеться про виробничий, економічний, науково-технічний потенціал, про потенційні можливості окремої особи, суспільства, держави у певній сфері їхньої життєдіяльності. А от творчий потенціал – це величина, що характеризує потенційну енергію суб'єкта творчості, його силу, міць. Таким суб'єктом творчості є людина, колектив, народ, суспільство та ін.

На думку М. А. Резніка [54], до поняття "творчий потенціал" дуже близьке поняття інтелектуального потенціалу, оскільки процес творчості – це, по суті, процес виробництва інтелектуальних ресурсів, а результат професійної творчості багато в чому зосереджений в інтелектуальних продуктах (що мають різноманітні форми подання цих результатів). Винахід – найбільш відома форма такого продукту, що підпадає під поняття інтелектуальної власності [54, с. 36].

6.3. Креативні бар'єри та шляхи їх подолання

Загалом прояву творчого потенціалу особистості сприяють і перешкоджають різноманітні фактори. Сучасний американський учений Д. Клозен вирізняє чотири основні детермінанти на шляху до творчої діяльності людини [75]:

її особисті ресурси, тобто розум, темперамент, силу тощо;

"джерела підтримки і керівництво" (різні норми, інструкції та рекомендації), які дають їй можливість орієнтуватись у світі;

можливості (чи перешкоди) для досягнення особистих цілей залежно від соціальної належності, раси, віку, статі, а також ситуації у світі (війни, депресії, значні соціальні зміни тощо);

власні зусилля особистості, її діяльність.

Природна творча активність людини виявляється в діяльності, зовнішня соціальна форма якої – праця, що охоплює й психічну, і фізіологічну сфери життя. Людям, які займаються творчістю, доводиться переборювати багато труднощів. Це різні бар'єри, антистимулятори, що більшою чи меншою мірою негативно впливають на творчий процес.

Стимулювання прояву креативності можливе в разі зовнішнього впливу на емоційний стан людини, хоча, звичайно, такий вплив не гарантує повного розкриття творчого потенціалу. М. Глейтман, А. Фрідлунд і Д. Райсберг [75] виділяють інші психологічні блоки та фіксації, що можуть перешкодити виконанню завдання:

1) емоційні бар'єри: заборони та страх бути смішним або помилитися, нетерпимість до двозначності, надмірна самокритика (архітектор боїться спробувати новий незвичний дизайн, оскільки побоюється, що колеги вважатимуть його легковажним);

2) культурні бар'єри: думка про те, що фантазія – це марне гаяння часу, що грайливість властива тільки дітям, що розум, логіка й числа сприяють, а почуття, інтуїція, задоволення й гумор заважають вирішенню проблем (корпоративний менеджер хоче вирішити проблему, пов'язану з бізнесом, але лютує, коли працівники цієї маркетингової групи жартують щодо можливих рішень);

3) засвоєні бар'єри: норми застосування (функціонального використання) значень, можливостей і табу (у кухаря немає чистої миски і він не хоче скористатися для готування суміші сковорідкою);

4) бар'єри сприйняття: звички заважають визначити важливі елементи завдання (художник-початківець зосереджено малює ваву з квітами й не бачить порожнього простору навколо вази як частини композиції).

Зупинимось більш детально на перелічених креативних бар'єрах.

1. *Страх зробити щось неправильно.* У 1913 році відбулася прем'єра балету, яка викликала бунт серед публіки. Примітивні й жорстокі ритми музики і танцю шокували аудиторію, яка звикла до більш спокійної мелодії. Поліція втрутилася, але навіть вони не могли відновити порядок доти, поки балет не закінчився. Стравінський залишив театр у сльозах. Згодом цей твір став одним із найбільших досягнень ХХ століття. Цей приклад є наочною ситуацією того, як відсутність страху людини бути незрозумілою зробила її великим і відомим композитором.

2. *Брак часу*. Вікторіанський письменник Ентоні Троллоп працював у поштовому відділенні, унаслідок чого в нього було дуже мало вільного часу, щоб реалізувати свої літературні амбіції. Його рішенням було вставати о 5:30 щоранку і написати кілька сотень слів перед сніданком. Він також писав у поїздах під час поїздки на роботу. Зрештою, він непогано заробляв на своїх романах, що дозволило йому відмовитися від своєї роботи, але більшість із його 37 романів були написані в той час, коли він був штатним працівником.

3. *Неорганізованість*. "Захаращений стіл – ознака геніальності".

4. *Внутрішній критик*. Внутрішній критик – голос у голові, який, як правило, намагається утримати творця від створення чогось нового.

5. *Відсутність натхнення*.

6. *Брати на себе занадто багато*. Кожен креатор може бачити нові ідеї в будь-яких, навіть найбільш незвичних місцях. Намагання при цьому реалізувати будь-яку ідею не дозволить йому в кінцевому рахунку довести до виконання хоча б одну із них.

7. *Надлишок інформації*. Занадто багато веб-сайтів, щоб відвідати, занадто багато блогів, щоб читати, занадто багато відео, щоб подивитися, багато музики, щоб слухати.

8. *Відкладання "на потім"*.

Для того щоб перебороти наявні креативні бар'єри, американські психологи пропонують певні заходи, які дозволять пом'якшити або взагалі ліквідувати ті фактори, що перешкоджають реалізації творчого потенціалу людини (табл. 6.1).

Таблиця 6.1

Шляхи подолання креативних бар'єрів

Креативний бар'єр	Шляхи подолання
1	2
Страх зробити щось неправильно	працювати зі своїм тілом. Не треба боятись тих речей, які першими спадають на думку; почати робити речі неправильно; не боятись критиків. Якщо ви виявили, що не можете не думати про критиків, колег, слухачів та інших людей, які можуть критикувати вас за щось, необхідно сказати собі "Стоп" і подумки повернутися до них обличчям. На-солонджуєтесь, подивитись на їхні обличчя

1	2
Нестача часу	визначити найбільш продуктивний період часу протягом доби; сформувані способи захисту часу для креативу. Однією з причин, що відсуває творчість на другий план є те, що за більшість інших завдань, які потребують уваги, хтось інший вимагає результату: керівництво хоче, щоб ви зробили свою роботу; ваша сім'я хоче, щоб ви брали участь у хатній роботі; ваші друзі будуть сумувати за вами, якщо зникнете із соціальної сфери. Для цього потрібно: визначити конкретний час (наприклад, дві години в суботу вранці); коли прийшов час творити, необхідно вимкнути телефон, електронну пошту, Інтернет і т. д.; доробити те, що не зроблено вчасно
Неорганізованість	створити власну систему. Ось кілька прикладів відомих людей, які створили для себе певні ритуали, які б мотивували їх до творчості: Джон Чивер, який творив у підвалі, де роздягався до нижньої білизни, перш ніж сісти писати; Гертруда Морилка, яка писала вірші, сидячи у своїй машині; Олександр Дюма, який починав кожен робочий день, з'ївши яблуко о 7-й годині ранку під Триумфальною аркою; стати постійним і впорядкованим у своєму повсякденному житті для того, щоб бути сильним і оригінальним у роботі
Внутрішній критик	ставитися до внутрішнього критика як до партнера. Розглядати його як доброго генія, який намагається захистити від помилок; обдурити внутрішнього критика. Чи не братися за справу безпосередньо, а включатися в роботу поступово
Відсутність натхнення	стежити за відкриттями у ході роботи. Як описав Толкієн свій шедевр "Володар Перснів": "...дитяча історія, яка виросла в серйозну книгу". Коли він описував громадський бар, Толкієн виявив, що пише про таємничу постать, яка сидить в кутку кімнати. На цьому етапі навіть автор не мав уявлення, хто це був. Згодом він виявився Арагорном – одним із найважливіших персонажів у книзі

1	2
Брати на себе занадто багато	визначитись із пріоритетами (сформувати власну ієрархію потреб таким чином, щоб використовувати її в якості основи для ухвалення майбутніх рішень). Можна скористатися пірамідою А. Маслоу – нижній рівень (речі, які необхідно зробити для кар'єри), верхній рівень (речі, які робити приємно, але не обов'язково), і середина – те, що потрібно робити, проти того, що робити цікаво
Надлишок інформації	надати собі інформаційний відпочинок (інформаційна дієта на тиждень: сім днів без будь-яких газет, журналів, новин); використання фільтрів – правило 80/20 для фільтрації інформації: скласти список із 20 % веб-сайтів, блогів, людей на Twitter та інших джерел, які надсилають вам 80 % найбільш цікавого медіаконтенту. Решту слід відправляти до кошика
Відкладання "на потім"	зробити творчість звичкою. Встановити асоціативні зв'язки між будь-якими подіями, людьми і творчістю таким чином, щоб, коли ви відчуваєте ці емоції, бачите цих людей, вам захотілося творити

Таким чином, існує велика кількість факторів зовнішнього середовища і внутрішні психологічні бар'єри, які не дають людині реалізувати творчий потенціал. Однак поряд із цим існує цілий ряд способів подолання таких креативних бар'єрів, психологічних прийомів, які дозволяють зробити процес творчості більш системним, упорядкованим і продуктивним.

6.4. Риси креативної особистості

Дослідники проблеми креативності зазначають, що поняття творчої особистості можна трактувати двома шляхами. Відповідно до першого, креативність до певної міри сформованості властива кожній людині. Вона так само невід'ємна від людини, як здатність мислити, розмовляти, відчувати. Окрім того, реалізація творчого потенціалу, незалежно від його масштабів, робить людину психічно повноцінною. Позбавити людину такої можливості – означає викликати в неї невротичний стан [85].

Згідно з другим трактуванням, не кожну особистість варто вважати творчою особистістю або творцем. Подібна позиція пов'язана з іншим розумінням природи творчості. Тут, крім незапрограмованого процесу створення нового, береться до уваги цінність нового результату. Він повинен

бути загальнозначущим, хоча його масштаб може бути різним. Важливою рисою творця є сильна і стійка потреба у творчості. Творча особистість не може жити без творчості, вона бачить у ній головну мету і основний зміст свого життя [85]. Загалом творчі особистості характеризуються тим, що:

здатні виявляти безліч дивних властивостей у різних предметів, постійно ставлять питання, мають широку сферу інтересів у різних галузях, часто збирають колекції незвичайних ідей;

легко генерують велику кількість ідей, варіантів вирішення завдань, знаходять незвичайні, нестандартні рішення, найчастіше навіть унікальні прийоми і методи;

можуть бути нестримані у висловленні власної думки, радикальні, вперті, надзвичайно завзяті, особливо при відстоюванні своєї думки;

схильні до ризикованих дій, навіть до пригод, полюбляють отримувати нові несподівані і раніше невідомі враження;

цікавляться різними інтелектуальними іграми, легко занурюються у фантазії, мрії, роздуми, заглиблюються у свою уяву, вони говорять: "Цікаво, а що було б, якщо..", чи "Що буде, якщо ми змінимо...", маніпулюють ідеями, легко їх видозмінюють, адаптуючи до інших умов, модифікуючи свої чи чужі оригінальні думки;

демонструють живий, гострий гумор, бачать смішне в тих предметах і ситуаціях, які іншим не здаються смішними: їхній гумор може навіть здаватися надто ексцентричним;

схильні до нестандартної поведінки, більше готові до ірраціональних вчинків, не соромляться демонструвати суперечливість своєї натури;

надзвичайно емоційні і чуттєві, схильні до проведення самостійних естетичних дослідів (у живописі, літературі, музиці);

допускають безладдя, хаос у своєму оточенні чи ситуаціях, не цікавляться деталями, які вважають неважливими, виявляють себе як нонконформісти, вважаються егоїстами, індивідуалістами;

їх неможливо віднести до "сірої маси"; вони, не замислюючись, за потреби протиставляють себе більшості;

будь-які категоричні твердження не визнають без власної перевірки, піддають все загально визнане сумнівам і критичному перегляду, однак, як правило, конструктивно, сміливість розуму дозволяє їм дослухатись до своєї інтуїції.

Аналізуючи портрети таких різних за напрямом творчості людей, що жили в різні епохи і в різних країнах, варто зазначити те спільне,

ті загальні риси, що характеризують їхню творчість. Головні з них такі [30, с. 258–288].

1. Риси творчої особистості:

виникнення спрямованого інтересу до певної галузі знань ще в дитячі роки;

зосередженість на творчій роботі, спрямованість на обраний напрям діяльності;

велика працездатність;

підпорядкованість творчій, духовній мотивації;

стійкість, непоступливість у творчості, навіть упертість;

захопленість роботою.

2. Риси творчої діяльності:

оригінальність і новизна творення;

значний обсяг створеного, ретельність у його оформленні;

наполегливе прагнення робити результат своєї праці надбанням людей;

мотиваційне забезпечення творчого процесу, інтерес до певного виду діяльності і захопленість нею.

У результаті розгляду особливостей креативного процесу й основних ознак творчої особистості можна виділити основні риси, що характеризують розвинену творчу особистість:

незалежність – особисті стандарти важливіші від стандартів групи, неконформність оцінок і суджень;

глибина і широта знань, уміння застосовувати їх у різних ситуаціях, сформована стійка потреба до постійного відновлення знань і набуття нових;

цілеспрямоване прагнення до істини, висока толерантність до невизначених і нерозв'язаних ситуацій, конструктивна активність у цих ситуаціях, здатність глибоко занурюватись у сутність проблеми, виявляти зв'язки між явищами, тобто здатність до аналізу та синтезу, уміння самостійно систематично працювати, нездоланне прагнення до самовдосконалення і самореалізації;

конструктивний критицизм і самокритичність, уміння відмовитися від застарілих звичок і поглядів, погоджувати нове з колишнім особистісним досвідом і досвідом інших;

науковий світогляд;

розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.

6.5. Етапи креативного процесу

С. І. Макшанова і Н. Ю. Хряцова виділяють такі етапи креативного процесу [51]:

етап підготовки, який характеризується свідомими зусиллями щодо пошуку виходу з проблемної ситуації, де суб'єкт логічно опрацьовує, аналізує завдання, проблему як загалом, так і окремі її елементи, збирає додаткову інформацію;

етап фрустрації, який настає в той момент, коли, проаналізувавши всю інформацію та перевірявши варіанти рішення, що виникли, індивід все-таки не знаходить відповіді;

етап інкубації, який починається в той момент, коли індивід припиняє свідому роботу над проблемою, що пов'язано з логічними операціями лівої півкулі мозку, і проблема передається у праву півкулю;

етап інсайту – це короткочасний, але дуже чіткий етап креативного процесу, момент надходження у сферу свідомості рішення для проблеми, який характеризується бурхливими позитивними емоціями, навіть ейфорією;

етап розроблення, в ході якого відбувається перевірка істинності отриманого рішення логічними засобами. Цей етап може бути представлений двома під етапами: а) перевірки істинності інсайту; б) здійснення [51].

Якщо перелічені етапи стосуються творчих особистостей, то наведені в табл. 6.2 фази креативного процесу можуть бути використані керівниками в організації роботи креативних колективів на підприємствах [7].

Таблиця 6.2

Фази креативного процесу

Назва фази циклу	Загальна характеристика
1	2
1. Рецесія (спад)	Втрата інтересу до роботи, низький рівень мотивації породжують зниження рівня креативності серед працівників. Ця фаза характеризується здатністю до продуктивного породження несподіваних ідей, не враховуючи можливостей їх доцільності, співвідношення з реальним попитом оточення
2. Депресія (дно)	Відсутність організаційної підтримки, страх критики висловлених нестандартних думок, переживання невдачі породжує незадоволення умовами праці і призводить до небажання працівників мислити креативно і пропонувати неординарні рішення. Ця фаза характеризується стандартністю і шаблонністю щодо генерування ідей

1	2
3. Пожвавлення	Виникнення спрямованого інтересу і готовності до створення та дослідницької реалізації принципово нових і незвичних ідей. Ця фаза характеризується загостреною реакцією на виниклі суперечності в самооцінці і об'єктивні результати діяльності та є важливим стимулом для породження креативних ідей
4. Пік	Легкість і швидкість генерування оригінальних, неповторних, продуманих та деталізованих нестандартних ідей, підпорядкованість творчості духовній мотивації, стійкий інтерес до певної роботи

Розглядаємо процес технічної творчості у вигляді трьох взаємозалежних циклів: еталонування, проектування, ескізування. Можна подати ці цикли так: розуміння умови завдання (оцінювання умови), формування проекту майбутньої конструкції (формування гіпотези, задуму) і попереднє рішення (прогнозування остаточного результату). Кожен цикл завершується ухваленням відповідного рішення. Розуміння закінчується тим, що суб'єкт розпочинає пошук або відмовляється від рішення; разом із тим він дає оцінку і самому завданню, і своїм можливостям для його вирішення.

Таким чином, процес управління творчістю має враховувати наявність певних фаз у розвитку креативності працівників. Так, наприклад, якщо працівники перебувають у фазі рецесії, можливі сесії генерації ідей можуть відбуватися лише у вигляді мозкового штурму, де основним правилом є відсутність критики – основним завданням на цьому етапі може бути генерація випадкових ідей, без їх обговорення.

6.6. Форми виявлення, розвитку та використання творчого потенціалу працівників

Творчий потенціал, як і будь-яку іншу рису характеру, можна та необхідно розвивати. Існують певні інструменти, які дозволяють використовувати набутий навик найбільш ефективно. В арсеналі людства на сьогодні накопичено багато інструментів щодо полегшення процесу створення нових ідей та стимулювання творчого процесу персоналу.

Існує багато підходів учених до групування та класифікації методів розвитку креативності та ухвалення рішень [55].

Деякі дослідники виділяють три основні групи методів: евристичні, які потребують найбільшої реалізації творчого потенціалу працівників, функціонально-структурного дослідження об'єктів, а також комбіновані алгоритмічні. Також у літературі зустрічається групування всіх методів за критерієм активізації творчого мислення: психологічні, які передбачають мотивування працівників до творчості, а також методи систематизованого пошуку ідей. Узагальнення наявних методів активізації творчого потенціалу наведені на рис. 6.1.



Рис. 6.1. Методи активізації творчості

Зупинимося більш детально на перелічених методах. Кожен із них має свої переваги та недоліки, які наведені в табл. 6.3.

Переваги та недоліки методів активізації творчого потенціалу працівників

Назва методу	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Евристичні методи			
Мозковий штурм	Група експертів працює над проблемою в два етапи: генерація ідей, а потім відбір найкращих. На першому етапі забороняється будь-яка критика	Рішення можуть бути знайдені швидко та економічно; може бути отримана більш широка картина проблеми чи питання; більш відкрита атмосфера в групі; спільна відповідальність за результат	Складність організації групової роботи, керівної ролі куратора групи
Конференція ідей	Модифікація методу мозкового штурму відрізняється темпом проведення зборів і допустимої критики у формі репліки та коментарів	Рішення можуть бути знайдені швидко та економічно; може бути отримана більш широка картина проблеми чи питання; більш відкрита атмосфера в групі; спільна відповідальність за результат	Складність організації групової роботи, керівної ролі куратора групи
Синектика	Група шукає шляхи вирішення проблем в інших сферах, які вже знайдені, спираючись на метод аналогії	Більш глибоке розуміння конкретної проблеми; підвищує здатність застосовувати знання; адаптація до різних методів навчання; зміцнення дивергентного мислення; сприяє емпатії	Більш складний у процесі реалізації, ніж мозковий штурм; потребує великих витрат часу

Продовження табл. 6.3

1	2	3	4
Пул мозкового запису	Пропозиції учасників записуються в спеціальні формуляри, які лежать у центрі. Формуляри можуть бути замінені в процесі роботи	Простота реалізації	Наявність спеціальних знань з досліджуваної проблеми
Коллективний блокнот	Усім дослідникам видаються блокноти для ідей, які містять опис проблеми. Через місяць усі блокноти збираються і обробляються координатором	Учасники не вимагають координації за часом та місцем проведення групового засідання	Складність оброблення отриманих результатів і приведення їх до загального вигляду
Тригерна техніка	На першому етапі кожен член групи виступає з варіантом вирішення проблеми, потім учасники висловлюють свої ідеї і записують нові, які виникають у ході дискусії	Комплексний аналіз проблеми; можливість видалити невідповідні ідеї на першому етапі обговорення	Наявність спеціальних знань з досліджуваної проблеми
Гірлянди випадковостей і асоціацій	Формується послідовність синонімів об'єкта, яка дає першу гірлянду, друга гірлянда формується з узятих навмання слів	Дає можливість модифікувати вже наявний об'єкт, використовується для розширення наявного асортименту, запропонувати нові підходи до конструювання машин	Не дає можливості придумати принципово новий об'єкт

Продовження табл. 6.3

1	2	3	4
Емпатія	Ототожнення дослідника з об'єктом, який розробляється	Простота реалізації	Потребує спеціальних знань від дослідника
Фантазія	Дозволяє подати нездійсненні події в реальності	Простота реалізації	Потребує спеціальних знань від дослідника
Ментальних карт	Дозволяє подати інформацію таким чином, щоб її могли одночасно сприймати і ліва, і права півкуля мозку	Легший спосіб запису інформації; у процесі читання карти видно взаємозв'язки в інформаційному блоці; розвиваються мислення, пам'ять і увага; легко навчитися	Складність реалізації для людей, які не схильні до художнього зображення
Уолта Діснея	Ґрунтується на трикратному мисленні, що проходить три етапи: креативний, тобто творця ідей; реаліста, що дозволяє оцінити ідею; критика, що дає можливість попередити можливі труднощі	Підходить як для індивідуальної, так і для групової роботи; ефективний для пошуку оригінальних ідей	Узагальненість методу; дослідники мають бути експертами у своїй галузі
Шести капелюхів	Ґрунтується на шестиактному мисленні, дозволяє оцінити проблему з шести точок зору: позитиву, негативу, емоцій, об'єктивних фактів і цифр, імплементацій	Підходить як для індивідуальної, так і для групової роботи; ефективний для пошуку оригінальних ідей	Узагальненість методу; дослідники мають бути експертами у своїй галузі

1	2	3	4
Модерації 6-3-5	Модифікований метод мозкового штурму, в якому всі ідеї записуються на аркуш у процесі обговорення. Шість членів команди генерують три ідеї на спеціальному бланку протягом п'яти хвилин	Можливість групової реалізації; усуває міжособистісні конфлікти	Збільшення часу для ухвалення рішення
Структуровані методи			
Написання сценаріїв	Письмовий опис методів і уявлень про проблему	Наявність кількісного техніко-економічного та статистичного аналізу з попередніми висновками і прогнозами	Складний в реалізації, потребує спеціальних знань у дослідників
Експертних оцінок	Метод виявлення думок експертів за допомогою інтерв'ю та анкетування	Простота оброблення результатів	Узагальнена групова оцінка не завжди є правильною
Контрольних запитань	Передбачає відповіді на запитання, які можуть наштовхнути на цікаву ідею модифікації об'єкта	Завдяки методу робота над проблемою проходить більш цілеспрямовано, системно	Велика ймовірність отримати шаблонне рішення
Морфологічний аналіз	Дозволяє систематично знаходити найбільшу кількість або всі можливі варіанти вирішення проблеми	Метод дозволяє систематизувати всі варіанти і вибрати найкращий із них	Велика ймовірність отримати шаблонне рішення
Фокальних об'єктів	Перенесення ознак випадково обраних об'єктів на об'єкт, що модифікується	Дає гарні результати під час пошуку нових модифікацій відомих приладів і способів	Дає можливість лише модифікувати, але не винайти об'єкт

1	2	3	4
Розподіл на частини	Формується перелік основних характеристик ідеї або предмета і розглядається кожна окремо з метою її вдосконалення	Дає гарні результати під час пошуку нових модифікацій відомих приладів і способів	Дає можливість лише модифікувати, але не винайти об'єкт
Метод "Дельфі"	Модифікація методу експертних оцінок, який передбачає кілька етапів і можливість ознайомлення з думкою колег між турами	Висока достовірність результатів завдяки зворотному зв'язку та багатоетапності	Необхідність обґрунтування власної думки, яка не збігається з іншими, може привести до ефекту конформізму
Дерево цілей	Графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей	Дозволяє систематизувати інформацію про проблему	Дає можливість лише модифікувати, але не винайти об'єкт
Матриця відкриттів	Усі змінні заносять до таблиці і намагаються скомбінувати по-новому	Дає можливість цілеспрямовано формувати як об'єкти впливу, так і способи, а далі систематично досліджувати різні варіанти	Дає можливість лише модифікувати, але не винайти об'єкт

Таким чином, існує велика кількість методів активізації творчого потенціалу працівників, кожен з яких має свої переваги і недоліки, а також складність і витратність реалізації. Ефективність використання залежить від цілей, які встановлені перед дослідниками.

Рекомендована література: [5–8; 26; 30; 36–37; 40; 45; 51; 53–55; 63; 67; 75; 79; 84; 85].

7. Менеджер креативного типу

7.1. Роль менеджера в сучасній організації

У сучасних умовах лідерські позиції посідають творчі, динамічні менеджери, які демонструють великі можливості в реалізації ризикованих проектів і здатність контролювати ризиковані бізнес-ситуації. У 2003 р. Інститут стратегічних змін консалтингової компанії "Ассенчур" склав рейтинг найвидатніших і найвпливовіших сучасних бізнес-інтелектуалів. Було оцінено понад 300 найпопулярніших інтелектуалів світу, чиї ідеї, праця та вчення у сфері менеджменту посідають чільне місце у свідомості суспільства. Потім було визначено 50 кращих мислителів світу. Очолюють список Майкл Портер, якого названо найвпливовішим професором із питань стратегії, Том Пітерс, який написав бестселер про те, як конкурувати і перемагати в конкурентній боротьбі, Пітер Друкер, якого часто називають батьком сучасного менеджменту, Пітер Сенге, автор книг про організацію, що самонавчається, Гаррі Хемел, Уоррен Бенніс, Філіп Котлер, які зробили значний внесок у розвиток науки про менеджмент. До цього списку також належать найуспішніші менеджери – засновники та голови корпорацій "Майкрософт" Біл Гейтс, колишній голова "Дженерал Електрик" Джеймс Уелч, засновник та голова корпорації "Делл комп'ютерз" Майкл Делл [66].

Спеціалісти з менеджменту пояснюють успіх японських компаній не досконалістю виробництва, кваліфікацією людських ресурсів, а мистецтвом "формування знання організації". Під останнім розуміють здатність організації здобувати нові знання, поширювати їх серед своїх працівників та втілювати в процесі виробництва продукції, надання послуг, власного системного розвитку. Водночас взаємодія між людьми як усередині організації, так і в зовнішніх стосунках постійно перетворює особистісні знання на загальнодоступні. Виграють ті організації, які не просто мають доступ до знань, а які поширюють і створюють нові знання, тобто управляють знаннями.

Ефективне вирішення проблеми поширення знань залежить від створення менеджерами таких умов, які б стимулювали потяг працівників організації до знань. Йдеться про те, щоб створити таку інфраструктуру і запустити такі процеси, які б сприяли широкомасштабному накопиченню

знань. Тоді кожен працівник допомагає іншому поглиблювати свої знання, а разом вони будуть безперервно розвивати колективне знання. Всеосяжна освіта – це могутня стратегія менеджменту, підкреслюється в книзі "Менеджмент XXI століття". Вона включає навчання всіх працівників без винятку – від директора до рядового працівника.

Менеджери, які прагнуть створити організацію, що самонавчається, мають забезпечити умови для розвитку працівниками п'яти вмінь:

вдосконалювати особистість (створювати творчу напругу між мрією та реальністю, прагнути більшого);

вибудувати інтелектуальні моделі (вчитись точніше розуміти те, що впливає на думку та дії людей, проблеми, які не лежать на поверхні);

підтримувати загальну мрію (виховувати почуття відданості організації, розробляти принципи, які забезпечують досягнення спільної мети);

вчитися у групах (взаємодія, діалоги, дискусії відкривають шлях до колективного мислення, мобілізують енергію та спрямовують спільну діяльність на досягнення спільної мети);

розвивати системне мислення (дає змогу розуміти закономірності розвитку динамічних систем, науку управління, діяти з урахуванням змін, що відбуваються у природі та суспільстві).

7.2. Характеристики менеджера креативного типу

Основними характеристиками менеджера креативного типу є:

проблемне бачення світу, здатність мислити стратегічно, бачити перспективи, заздалегідь розпізнавати проблеми;

уміння завчасно ставити проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;

системне і панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування та розвитку керованого об'єкта;

здатність логічно мислити, робити правильні і вдалі викладення за умов дефіциту інформації;

розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінювання;

здатність до імітації функцій різних членів колективу;

психологічна проникливість, що дозволяє бачити і розрізняти в людях особливості їхньої поведінки, уміння сприймати, розуміти, приймати

і використовувати точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм. Компенсатором проникливості є психодіагностика;

- інноваційність та стратегічний характер мислення, здатність вийти за межі формального, звичного, перевіреного, традиційного;
- активність – здатність залучати людей до спільної діяльності, не вдаючись до засобів матеріального або адміністративного примусу;
- здатність швидко перебудовуватися психологічно в разі зміни умов діяльності або переходу до вирішення принципово нових завдань;
- уміння делегувати не тільки владу і відповідальність, а й свій авторитет лідера;
- здатність до латентного (прихованого) керівництва, яке передбачає включення людей у діяльність не на формальній субординаційній основі, а шляхом "тінізації", вміння звернутися за порадою і допомогою.

Основою формування менеджера креативного типу є потенціал менеджера, який має постійно вдосконалюватися.

Потенціал – це здібності і можливості людини, що забезпечують досягнення встановлених цілей.

Здатність людини – це схильність до управління в різних ситуаціях на основі лідерства, інтелектуальної енергії, активності та ініціативи. Здібності людини виявляються через її якості.

Якості – це вміння реагувати на вплив факторів навколишнього середовища. Потенціал людини формується під впливом ергономіки, умов, за яких якості розвиваються і реалізуються з певною силою впливу, тобто енергією людини. Позитивні умови ергономіки – економія енергії людини.

Структура потенціалу менеджера креативного типу наведена в табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Структура потенціалу менеджера креативного типу

Структура	Критерії	Основні якості
1	2	3
Інтелектуально-моральний потенціал	Цінності (культура і т. ін.)	Виховання, освіта, культура етикет спілкування, інтелект особистості

Закінчення табл. 7.1

1	2	3
Організаційно-поведінковий потенціал	Лідерство	Організованість, діловитість, комунікабельність, ініціативність, авторитетність
Психофізіологічний потенціал	Самостійність та врівноваженість особистості	Тип вищої нервової системи, емоційність, конфліктність, витримка, швидкість мислення, пам'ять, працездатність
Професійно-пізнавальний потенціал	Рівень знань та досвіду	Професіоналізм, компетентність, рівень освіти, досвід, вміння аналізувати, критичність, інноваційність, новаторство

Перераховані характеристики креативного менеджера необхідно формувати за такими напрямками:

1. Стратегічне мислення:

отримання професійної освіти і досвіду;

отримання креативної освіти.

2. Формування потенціалу менеджера:

розвиток креативного інтелекту;

формування етикету і цінностей креативного менеджменту.

3. Формування креативних якостей і характеристик:

розвиток стратегічного мислення;

формування аспектів "колективного розуму" і спільної діяльності та інтеграції.

4. Оволодіння технологіями і методами ухвалення стратегічних рішень.

5. Оволодіння техніками і методами генерації ідей, концепцій, організації соціопроекування нових ситуацій.

7.3. Бізнес-коучинг

Останнім часом з метою розвитку людських ресурсів менеджери почали використовувати такий інструмент управління, як "коучинг". Коучинг – наставництво, натхнення, тренування. Це метод оволодіння новими знаннями, виявлення і розкриття потенціалу окремої особистості та команди, спосіб отримання більш високих результатів у бізнесі з використанням тих самих ресурсів, насамперед завдяки інтелекту і знанням. Він допомагає вивільнити людські можливості для досягнення корпоративних цілей. Основоположним принципом коучингу є те, що всі люди мають значно більші здібності та потенціал, аніж вони виявляють у повсякденному житті. Коучинг як інструмент управління сприяє розвитку інтелектуального потенціалу та творчості. Так, завдяки тренінговим курсам, які запровадили у компанії "Форд", працівники в результаті втілення інноваційних ідей принесли додатково 2 млн дол. Замість того щоб нав'язувати персоналу якісь зміни, в компанії було сформовано культуру навчання та саморозвитку персоналу. Під час проведеного журналом "Fortune" опитування 90 % респондентів зазначили, що в їхніх організаціях завдяки коучингу з'явилися нові, перспективні ініціативи. Це дало змогу Пітеру Друкеру наголосити, що ефективність виробництва – це питання знань і дотримання його принципів, а не питання технічних навичок.

Коучинг – спільний, орієнтований на результат і систематичний процес, у якому тренер сприяє підвищенню продуктивності праці, життєвого досвіду, самостійного навчання та особистісного зростання індивідів. Коучинг буває двох видів: зовнішній і внутрішній.

Зовнішній тренер – консультант, який залучається в організації для роботи з окремими особами і/або командами, як правило, в засіданнях тривалістю 1–2 години.

Переваги використання зовнішнього тренера: свіжий погляд (це означає, що він може помітити закономірності і зробити висновки, які не очевидні співробітникам організації); посилений акцент на потребах клієнта (оскільки зовнішній тренер не має прямих обов'язків менеджера, він порівняно легко приділить усю свою увагу потребам клієнта під час сесії); конфіденційний форум для обговорення (сесія коучингу між тренером і учнем є конфіденційною, люди іноді відчують себе більш комфортно, обговорюючи конфіденційну інформацію або особисті проблеми

із зовнішнім тренером, ніж із безпосереднім керівником); високо розвинені навички коучера (зовнішні тренери, як правило, отримують більш ґрунтовне формування тренерських навичок, ніж менеджери, і витрачають набагато більше часу на навчання людей); досвід фахівців (на додаток до їхніх основних навичок у коучингу, багато зовнішніх тренерів мають додатковий досвід, що робить їх особливо компетентними у виконанні певних завдань. Такий досвід може включати техніки розвитку лідерства, продажів, переговорів, посередництва, навички презентації, творчість, розвиток певних психологічних особливостей та емоційний інтелект).

Внутрішній тренер передбачає роботу у вигляді співробітництва з колегами, яка проявляється в такому: ухвалювати рішення, більше слухати, давати менше замовлень, ставити більше запитань, давати конкретну інформацію замість того, щоб судити.

Переваги менеджер-тренерів: глибоке знання людей і організації (як би добре зовнішній тренер не слухав і не спостерігав, він не має такого ж рівня впливу на організацію та її співробітників, як менеджер, тому ніколи не буде мати тієї ж глибини знань про них); довгострокові відносини (менеджери витрачають більше часу з членами своєї команди, вони мають можливість пізнати їх краще і побудувати міцний фундамент для взаємної довіри і поваги, який є необхідним для ефективних взаємовідносин); більше можливостей для впливу (контакт менеджерів із персоналом не зводиться до формальних тренувань – вони постійно взаємодіють із членами своєї команди і мають багато можливостей впливати на них).

У табл. 7.2 наведене зіставлення особливостей діяльності внутрішніх та зовнішніх коучерів.

Таблиця 7.2

Зіставлення діяльності внутрішніх та зовнішніх коучерів

Зовнішній коучер (консультант)	Внутрішній коучер (менеджер)
Свіжий погляд	Глибоке знання людей та організації
Фокусування на особистостях	Урахування індивідуальних та групових потреб
Ефективний короткостроковий вплив	Довгострокові відносини

Бізнес-коучер має володіти такими навичками для найбільш ефективною роботи:

1. *Цілевстановлення.* Коучинг – цілеорієнтований підхід, тому здатність формулювати чіткі, добре визначені і емоційно привабливі цілі є однією з найбільш важливих навичок для тренера. Це так звані SMART-цілі (конкретні, вимірні, привабливі, реалістичні, що мають часові межі).

2. *Уміння бачити.* Як тільки тренери починають дивитися на людину уважно, вони майже завжди розуміють, як інша людина відчуває, і це відкриває нові можливості для подальшого ведення переговорів.

3. *Уміння слухати.* Цей процес часто називають активним слуханням, щоб підкреслити відмінності від пасивного. Таке слухання проявляється в тому, що коучер приймає те, що говорить інша людина, і бере активну участь у ньому, показуючи, що він повністю в увазі.

4. *Уміння співпереживати.* Деякі люди сприймають співчуття як потужне фізичне відчуття.

5. *Правильні формулювання питань.* Під час постановки питань потрібно пам'ятати три складові:

фокус уваги (питання не директива, але вони мають значний вплив. Досвідчені тренери вміють використовувати питання, щоб допомогти людям вийти за межі проблеми мислення і шукати відповіді в найнесподіваніших місцях);

виявлення нових ідей (наскільки б очевидним не здавалась відповідь для тренера, часом набагато краще почути альтернативи);

посилення прихильності (навіть якщо учень приходить з тією ж ідеєю, яку тренер мав на увазі, те, що він сам намагається знайти рішення, свідчить про те, що ця людина буде мати набагато більше почуття власної значущості і прихильності).

6. *Надання зворотного зв'язку* (ключ до надання ефективного зворотного зв'язку полягає в спостережливості і неупередженості. Якщо буде забезпечено чітке, конкретне уявлення про дії учнів і їхні наслідки, то той, кого навчають, буде здатний самостійно оцінити важливість своїх дій).

7. *Інтуїція.*

8. *Контроль.* Якщо не здійснюється контроль, то можна втратити творчість і ентузіазм.

У сучасному бізнесі використовується так звана GROW-модель, яка була розроблена Джоном Уїтмором і описана в його книзі. Він пропонує спосіб структурування коучингу для полегшення процесу обговорення:

G (GOAL) – мета (визначення того, чого необхідно досягти). Що ви хочете досягти? Що зміниться, коли мета буде досягнута? Наскільки це важливо?

R (REALITY) – реальність (вивчення поточної ситуації, відповідної історії та ймовірних майбутніх тенденцій). Що зараз коїться? Хто бере участь? Який результат? Що станеться в майбутньому?

O (OPPORTUNITY) – варіанти (розроблення нових ідей для досягнення мети). Що можна зробити? Які ідеї можна принести з минулого досвіду? Що ще не було реалізовано?

W (WHAT/WHO) – хто ухвалюватиме рішення щодо конкретного плану дій. Що необхідно зробити в межах проекту? Коли? Кого необхідно залучити? Коли можна буде побачити результат?

Для підприємств, на яких бізнес-коучинг стає невід'ємною частиною управління, можна виділити такі переваги:

відповідальність – співробітникам дається можливість працювати над досягненням мети, яку вони особисто вважають значущою, надаючи бізнес-результати, і використовувати свій творчий потенціал та ініціативу, щоб зробити роботу по-своєму;

творчість – ставлячи питання, слухаючи і забезпечуючи зворотний зв'язок з метою стимулювання мислення учнів, тренер робить робочий процес дуже творчим;

розширення прав та можливостей – менеджери можуть звільнити свій час і енергію від повсякденної роботи і використовувати мислення та дії, які спрямовані на досягнення успіху компанії;

підвищення продуктивності – збільшення кількості поліпшень і їх координація в компанії має вплив на продуктивність;

мораль і збереження талановитих співробітників – талановитим співробітникам потрібні ефективні менеджери. Талановитий працівник може приєднатися до компанії через харизматичних лідерів, соціальний пакет і навчальні програми світового класу, але як довго цей співробітник залишиться і наскільки продуктивно він буде працювати, визначається його відносинами з безпосереднім керівником;

інтелектуальний капітал – тільки організації та фізичні особи, які здатні активно управляти своїми процесами навчання, будуть успішними в сучасних ринкових умовах.

7.4. Моделі лідерства: харизматична та експертна

До керівників великих успішних компаній застосовують майже виключно поняття "лідер". І це ж поняття застосовують, бажаючи підкреслити, що керівники визнають вплив на людей, ентузіазм і творчість підлеглих як ключовий фактор у досягненні успіху очолюваної ними організації.

Успішний менеджер пов'язує розвиток організації з розвитком персоналу. Склад необхідних менеджеру навичок значною мірою пов'язаний із набором факторів так званого "гуманістичного", або "лідерського" підходу до управління персоналом. Лідерський підхід – це сучасний стиль управління людьми, що характеризується таким чином:

- основний фактор успіху і розвитку організації – розвиток людей, їхніх лідерських якостей відповідного для людини і бажаного організацією рівня: від лідерства у професії до лідера першого рівня;
- одна з ключових цілей досягнення успіху – створення високопродуктивної команди і підтримання її продуктивності протягом необхідного часу (наприклад, до завершення проекту) або постійно;
- заохочення добровільного розширення повноважень, ініціативи і прийняття відповідальності, розумного ризику;
- спосіб ухвалення рішень: коучинг, методи колективної розумової діяльності, залучення до ухвалення рішень (партисипація);
- підбір персоналу: з урахуванням індивідуального трудового потенціалу та потенціалу, необхідного для роботи в команді (комунікативного, лідерського тощо);
- спосіб доведення завдань до виконавця: коучинг, орієнтація на клієнта, орієнтація на групу;
- ставлення до знань: лідер високо цінує і здійснює менеджмент знань;
- розвиток лідерських якостей підлеглих, розширення їхнього кругозору, забезпечення повсюдної спадкоємності;

- саморозвиток для лідера – постійна робота;
- ставлення до підлеглих: зацікавлене, індивідуальний підхід;
- ставлення до дотримання дисципліни: можливий індивідуальний режим у разі переважання віддачі над негативним впливом на колектив;
- стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей, потреб, внеску та очікувань працівника (за можливості);
- зміст праці: переважно творчий, продуктивний, колективний характер;
- можливі девіації: групове мислення, втрата високих моральних якостей, підміна цілей організації цілями групи або лідера, перетворення перебування в групі на будинок відпочинку.

У межах лідерського підходу в управлінні творчістю більшість вітчизняних і закордонних авторів виділяють дві основні моделі лідерства: харизматичну і експертну. У разі правильного вибору й розвитку лідерів в організації наявна або одна, або обидві моделі лідерства.

Харизматичне лідерство – це лідерство, побудоване на енергетиці, умінні надихати, вести за собою. У більшості випадків формальний лідер, що має харизму, одночасно є і неформальним: він користується повагою і симпатією колег не тільки як керівник, але і як людина. У харизматичній моделі лідерства є істотні плюси. Такому лідеру нерідко не потрібно вдаватися до додаткових матеріальних стимулів, оскільки сама його особистість є сильним мотиваційним фактором для підлеглих. Він зазвичай належить до їхньої референтної групи, тому його похвала, увага або критика можуть мати дуже значний вплив на співробітників. Харизма – сильний фактор впливу, тому таким лідерам часто вдаються прориви, мобілізація підлеглих в умовах кризи і форс-мажору. Харизматичний лідер легко згуртовує людей і створює відмінні команди. Як правило, його підлеглі демонструють високий рівень лояльності і прихильності (табл. 7.3).

Поряд із перевагами харизматична модель лідерства має і свої мінуси, або ризики. Харизматичний лідер може викликати тільки сильні емоції, і перший ризик харизматичної моделі лідерства полягає в тому, що негатив в особистому ставленні, образа на таку людину може призвести до ситуації повної некерованості: лідер втрачає можливість здійснювати необхідний вплив або, що ще гірше, натикається на відкриту агресію або прихований саботаж з боку підлеглих.

Особливості харизматичної та експертної моделей лідерства

Поведінкові індикатори лідера	Очікування співробітників і підлеглих	Психологічні особливості лідера
Харизматична модель		
<ul style="list-style-type: none"> ■ зазвичай екстраверт, енергійний, активний; ■ захоплює своїм прикладом; ■ у більшості випадків у центрі уваги; ■ зазвичай є і неформальним лідером; ■ полюбляє спілкуватися з людьми; ■ як правило, має гарне почуття гумору; ■ дистанція у спілкуванні коротка або середня 	<ul style="list-style-type: none"> ■ лідера сприймають як вождя; ■ від нього очікують людського спілкування, з ним хочуть дружити і проводити час поза роботою; ■ чекають уміння надихати, підтримувати; ■ лідер часто сприймається як "командир попереду на коні"; ■ ті, для кого найбільш важливе професійне зростання, чекають наставництва і вміння аналізувати 	<ul style="list-style-type: none"> ■ зазвичай вірить у силу духу і переконання, у силу слова, надає великого значення силі особистості, набагато менше уваги приділяючи навичкам і позиції експерта; ■ як правило, він високо цінує лояльність і амбітність, а також енергію підлеглих
Експертна модель		
<ul style="list-style-type: none"> ■ аналітик; ■ глибоко вникає в сутність питання; ■ прагне використовувати науково обґрунтовані підходи; ■ схильний до наставництва і навчання підлеглих; ■ постійно підвищує кваліфікацію сам і чекає цього від інших; ■ не схильний до публічних виступів; ■ зазвичай не прагне виділитися і не проявляє яскравої харизматичності 	<ul style="list-style-type: none"> ■ від лідера чекають поради, допомоги, аналізу, іноді рецептів і панацеї; ■ підлегли, для яких важливе професійне зростання, чекають допомоги у професійному розвитку; ■ чекають вміння вирішити будь-яку проблему, дати пораду в будь-якій ситуації; ■ часто вважають безгрішним, нездатним помилятися 	<ul style="list-style-type: none"> ■ зазвичай вірить у силу знання, в те, що за допомогою грамотного аналізу можна вирішити більшість проблем; ■ переконаність, що головне бути, а не здаватися, іноді проявляється в свідомому бажанні залишатися в тіні, в ухилянні від публічних заходів. ■ часто применшує значення харизми і великого значення надає експертному впливу

Ще один ризик пов'язаний із досить великим емоційним навантаженням самого лідера. Він змушений бути постійно на висоті – підтримувати імідж енергійної і симпатичної людини, чинити сильний енергетичний вплив, психологічно підживлювати підлеглих. Третій ризик, як і перший, теж пов'язаний зі співробітниками і їхньою поведінкою. Нерідко сильний харизматичний лідер створює настільки сильне відчуття "стіни, за якою можна сховатися", або людини, яка може все, що це призводить до зниження ініціативності та відповідальності підлеглих.

Існує два варіанти харизматичного лідерства – назвемо їх м'якою і жорсткою харизмою. Лідера з м'якою харизмою люблять, поважають, але не бояться. Він, скоріше, схильний мотивувати і переконувати, ніж залякувати і карати. Як правило, з ним радяться у складних ситуаціях, обговорюють свої помилки, до нього частіше звертаються за підтримкою. Однак м'який харизматичний стиль може мати такі мінуси, як зниження субординації більше, ніж це можливо, послаблення дисципліни, деякі елементи вседозволеності.

Жорстка харизма – це "страшна чарівність і сила". Така людина, безумовно, привертає до себе, іноді навіть заворожує, але водночас наводить певний страх на підлеглих.

Найбільш ефективним є універсальний варіант, коли лідер за необхідності використовує як м'який, так і жорсткий харизматичний стиль. Як правило, чергування жорсткої і м'якої моделі в "неправильній" пропорції справляє дуже сильне враження. Чергування жорсткості і м'якості має бути не 50/50, а з переважанням того чи іншого стилю (залежно від природної схильності людини і управлінської ситуації). Якщо більшу частину часу лідер демонструє м'який стиль, то рідкісний прояв жорсткості справить сильне враження. І навпаки, у випадку домінанти жорсткого стилю, виявлена в особливих випадках м'якість запам'ятається, буде цінуватися і справляти значне враження.

Експертне лідерство – лідерство, засноване в першу чергу на знаннях, коли керівником стає кращий фахівець – аналітик, експерт, здатний вирішити практично будь-яку складну проблему. Експерт у цьому випадку – це не професіонал, який не вміє керувати, а гарний фахівець у своїй справі і одночасно адміністратор, який може допомогти вирішити будь-яку проблему (див. табл. 7.4).

Звичайно, в ідеалі бажано, щоб лідери відповідали обом моделям. Однак насправді таке можливо не завжди, тому бажано визначити

пріоритети, які можуть залежати від специфіки діяльності функціоналу, етапу життєвого циклу організації або корпоративної культури.

Оптимальний варіант – поєднання двох моделей лідерства, вміння чергувати їх залежно від обставин, типу завдання і типу співробітника. Наприклад, у процесі вирішення професійно складних завдань, що потребують системного, складного аналізу, потрібна експертна модель лідерства. Вона ж потрібна й під час взаємодії з підлеглими, для яких головне – професійна складова їхньої роботи і набагато меншою мірою мають значення взаємовідносини з людьми, особистісні фактори. Якщо ж завдання потребує прориву, натхнення, серйозного емоційного заряду, то в цьому випадку більше користі принесе харизматична модель. Ця ж модель буде затребувана й під час контакту зі співробітниками емоційного типу, для яких важливі відносини в колективі взагалі і з керівником зокрема.

Таким чином, харизматична модель потрібна в тих сферах діяльності, для яких комунікативна компетентність, вміння привертати людей, впливати, створювати позитивне поле навколо себе тощо, найбільш значущі. До цієї сфери можна однозначно віднести продаж, комерційну діяльність, роботу з клієнтами, рекламу, значною мірою – маркетинг, деякі види офісних робіт.

Експертна модель краще працює там, де професіоналізм не передбачає високого рівня емоційної компетентності, успіх визначається радше специфічними навичками і знаннями, ніж умінням взаємодіяти з іншими людьми. До таких сфер можна віднести більшу частину робіт, пов'язаних із фінансами, бухгалтерією, інформаційними технологіями.

Рекомендована література: [58; 66; 76].

8. Формування креативного середовища в організації

8.1. Процес активізації творчої діяльності на підприємствах

На більшості вітчизняних підприємств керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. У своїй діяльності замість орієнтації на виробництво високоякісної

продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринках, менеджери концентрують свою увагу на виготовленні продукції без застосування творчого підходу, що потребує мінімальних якості і витрат. Через відсутність необхідних інституційних змін і слабку мотивацію, трудова поведінка більшості працездатного населення України залишається пасивною та характеризується очікуванням результатів подальших економічних і соціальних реформ [46, с. 209].

Досвід показує, що персонал вітчизняних підприємств не готовий до використання різного роду інновацій та здебільшого є гальмівним фактором упровадження інновацій. Це пов'язано з тим, що в персоналу виникають страх змінювати звичний спосіб роботи, небажання докладати зусилля до додаткового навчання без суттєвих матеріальних заохочень.

Для того щоб заохочувати працівників до постійного вдосконалення своєї кваліфікації, необхідно здійснювати такі заходи:

- планування та забезпечення безперервної підготовки і кар'єрного зростання;

- створення умов, що заохочують розроблення і впровадження нововведення;

 - проведення стійкого аналізу потреб своїх працівників;

 - різноманітні визнання та матеріальні винагороди;

 - сприяння відкритому двосторонньому обговоренню інформації стосовно необхідності поліпшення якості виконання робіт;

 - забезпечення умов для ефективної колективної роботи;

 - чіткі визначення повноважень та відповідальності персоналу;

 - розроблення особистих і колективних цілей, управління процесом поліпшення й оцінювання результатів;

 - інформування щодо необхідності внесення пропозицій та вдосконалення виробничого процесу;

 - аналіз ступеня задоволеності працівників та вдосконалення підходів до підвищення рівня мотивації;

 - аналіз плинності персоналу і вдосконалення процесу підбору та розстановки кадрів.

Керівництво сучасних підприємств недооцінює потенційні можливості інноваційних ідей своїх працівників. Значна частина персоналу здатна зробити цінний внесок у розвиток свого підприємства. Їхні пропозиції можуть допомогти вирішити багато різних проблем, а часом наштовхнути на інші ідеї, які реалізуються на рівні керівників і стосуються створення нових

послуг, удосконалення продукту чи вибору нових стратегій розвитку підприємства.

На жаль, такі ідеї висловлюються, як правило, у неформальному спілкуванні між працівниками і не реалізуються через відсутність можливостей донесення інноваційних пропозицій до керівників.

Важливою складовою в процесі організації творчої праці є забезпечення глибокого знання психологічних закономірностей включення окремого учасника в спільну працю, соціально-психологічні фактори і умови, що впливають на ефективність досліджень і творчі розробки, а також специфічні характеристики, що відрізняють її від індивідуальної діяльності.

Для організованого, цілеспрямованого та ефективного спільного творчого досвіду потрібні наукове управління, використання сучасних принципів і методів управління, а саме соціального управління.

Соціальне управління – це в першу чергу керівництво людьми, систематична і цілеспрямована робота з людьми, яка заснована на психологічній компетентності керівника.

Психологічна компетентність керівника – це знання психології особистості, а також закономірностей та соціально-психологічних механізмів функціонування групи. Оскільки в системі соціального управління людина є основним елементом як керівної, так і керованої підсистем, знання керівника психології особистості є однією з основних передумов наукової організації управління спільною діяльністю.

Для керівника надзвичайно важливо своєчасно вловлювати зміни, що відбуваються в керованій підсистемі, особливо в період становлення колективного самоврядування, і не перешкоджати йому, не робити помилкового висновку про обмеження його посадових повноважень, а стимулювати цей найважливіший аспект спільної діяльності – розвиток колективного самоврядування.

Адміністрування в таких умовах у кращому випадку викличе зниження творчої активності співробітників, а може призвести і до виникнення конфліктних ситуацій, що ускладнює і дезорганізовує спільну діяльність.

8.2. Організація робочого середовища в креативній організації

Важливою складовою активізації творчого процесу на підприємстві, окрім грамотного управління, є організація комфортного навколишнього середовища, яке сприяло б реалізації творчого потенціалу працівників.

Як правило, організація простору в компаніях, які враховують особливості активізації креативу, орієнтована радше на мобільність, ніж на ієрархію: приміщення загального користування і відкриті офіси змінили колишні окремі кабінети керівництва із закритими дверима і ряди однакових кабінетів для простих службовців. Нове робоче місце включає також елемент візуальної своєрідності й певної незавершеності і включає такі елементи:

- відкрите планування офісів;
- високі стелі;
- проходи вздовж зовнішньої стіни;
- приміщення загального користування (зручно розташовані, добре сплановані і оснащені);
- достатньо місць для відпочинку і спілкування;
- відсутність зайвих речей, окремі приміщення для зберігання;
- естетична атмосфера (якісний дизайн, яскраві кольори, оголені структури і т. д.);
- відбите світло;
- твори мистецтва;
- розміщення меблів в нішах для створення випадкових зон для нарад;
- розміщення дошки і фліп-чартів у місцях, де працівники збираються;
- поширення крейди, білих стікерів і обідніх столів для заохочення "дудлінгу", побудови діаграм;
- встановлення щотижневих обідів, на яких люди по черзі розповідають колегам про свої ідеї і формують зворотний зв'язок;
- надання командам "кімнат для війни", у яких вони можуть зустрічатися, планувати, розміщувати інформацію і переглядати товари-конкуренти.

8.3. Корпоративна культура як необхідний елемент формування креативного середовища

Важливим елементом соціально-психологічної складової активізації творчої діяльності є формування певної культури в організації. Культура організації, або корпоративна культура – фактор, який визначає, що чекає на організацію: чи тривалий період процвітання, чи завершення свого існування.

Культура організації має формуватися ретельно і обдуманно, тільки за таких умов працівники зможуть не тільки виправдати сподівання своєї

компанії у сфері їхньої творчої діяльності, але й перевершити їх, виявивши особливості в інших ситуаціях.

До основних об'єктів корпоративної культури належать такі:

1. Зовнішнє середовище, включаючи місію, логотип компанії, звітність і уніформу. Не менш важливими є розповіді, легенди і міфи, які передаються від покоління до покоління в організації, а також слогани, архітектура споруд, дрес-код, планування виробничих приміщень і унікальний, властивий тільки цій компанії, жаргон – усе це є визначальним та особливим тільки для цієї компанії, а не іншої.

2. Поведінка працівників, часто більш помітна людям стороннім, які ще не пройнялись провідним в організації стилем поведінки [48].

На більш глибокому рівні культура включає цінності та колективні переконання про те, що становить організація і в чому полягають її особливості.

З великої кількості різних концепцій організаційної культури найбільш вдалою, що заслуговує на увагу, є модель Чарльза Хенді, який у своїй книзі "Що таке організація?" виділяє чотири шаблонні типи культури.

Владна культура. Цей тип культури базується на єдиноначальності і властивий приватним компаніям на початку їхнього існування.

Рольова культура. Властива бюрократичним організаціям у вигляді великих виробничих концернів, які працюють у стабільному середовищі.

Культура завдання. Орієнтована на виконання конкретних завдань або проектів і використовується в організаціях з матричною структурою управління.

Культура особистості. В організаціях із такою культурою головним об'єктом управління є працівники. Структурованість такої організації є мінімальною. Такий тип культури часто переважає у специфічних галузях, наприклад, в архітектурних або консалтингових організаціях.

З погляду креативності всі запропоновані типи культури мають свої переваги і недоліки, аналіз яких наведений у табл. 8.1 [48].

Таким чином, вплив корпоративної культури організації на склад і формування команд, а також на сам процес творчості величезна. Зазвичай в організаціях формується кілька колективів із різними лідерами, і, залежно від того, вдається їм домовитися, об'єднатися навколо спільної мети чи ні, ці команди або варяться "у власному соку", або активно працюють на загальний результат.

Особливо це помітно в тих структурах, які формувалися досить агресивно – шляхом поглинання. Слабкі інтеграційні процеси приводили до втрати не тільки сильних лідерів, а й сильних команд. Люди, що прийшли їм на заміну, професійно могли бути готові не гірше, але, випадаючи з культури компанії, "грати" в загальній команді вже не могли. Нова корпоративна субкультура, що виникає на такому тлі, мало сприяє "зіграності" і "роботі на результат". Крім того, наявність старих і нових харизматичних лідерів, які борються за вплив у компанії, негативно впливає на горизонтальні зв'язки, на загальну результативність роботи.

Таблиця 8.1

Характеристика типів організаційної культури за Хенді

Тип культури	Переваги	Потенційні недоліки
1	2	3
Владна культура	Швидкість ухвалення рішень, оперативне реагування на критичні ситуації, довіра до керівників, творчість винагороджується в міру зростання потужності організації	Організації складно існувати за відсутності лідера, може стримуватись її зростання, нецільова креативність, скоріше за все, буде стримуватись
Рольова культура	Успішно функціонує в стабільному середовищі, кар'єрне зростання і можливості залежать від стажу роботи в організації, творча діяльність можлива, якщо вона замаскована в "раціональний одяг"	Високий ступінь опору змінам, індивідуалісти і дисиденти не заохочуються, за сприятливих умов для розвитку бізнесу зміни відбуваються дуже повільно, надлишкова старанність або радикальна креативність обмежують кар'єрне зростання
Культура завдання	Швидка адаптація до змін, ефективна на сегментах ринку, що швидко змінюються, може сприяти високому рівню продуктивної креативності	Якщо втрачається мета, то фокус уваги організації може розсіюватись, вона може стати неефективною, мати труднощі з контролюванням

1	2	3
Культура особистості	Висока результативність у випадку узгодженості індивідуальних та організаційних цілей, можливий високий рівень креативності	Контролювання практично неможливе, творча діяльність може бути спрямована на задоволення внутрішніх потреб особистості

Рекомендована література: [7; 46; 48].

9. Інтегральний інтелект як об'єкт управління в креативному менеджменті

9.1. Типи інтелекту як об'єкта управління

Дослідження вчених довели, що в людини можна виділити і два (Р. Кеттел), і три-чотири (Р. Стернберг, Ч. Сірмій) – до декількох десятків типів інтелекту. Дж. Гілфорд виділив близько 120 видів. Спочатку виділили наявність таких видів інтелекту [42]:

- 1) вербального (мовного);
- 2) креативного (творчого);
- 3) прагматичного (практичного).

Слідом за тим виявили ще два окремі види: здатність до ерудиції (кристалізований інтелект), здатність до аналізу – "поточний" інтелект. Потім до них приєднався соціальний інтелект. Разом із тим вчені зробили такий висновок: для розвитку окремого виду інтелекту необхідна своя методика. Розглянемо основні наявні види інтелекту.

Фізичний інтелект – це робота мозкового комплексу, під контролем якого знаходиться будь-яка фізична діяльність: і зовнішня, і внутрішня. Майже всі програми, спрямовані на підвищення рівня розвитку розумових здібностей, нехтують фізичним інтелектом. Але реальне життя не дозволяє людині не звертати на нього уваги. Наше тіло бере активну участь у всій нашій діяльності. До структури майже всіх видів діяльності людини входить і фізичний компонент. Багато хто вважає, що фізичний та інтелектуальний інтелект – поняття несумісні. Прийнято вважати,

що в основному спортсмени не можуть похвалитися розумовими здібностями, так само, як і високоінтелектуальні люди – фізичною силою. Але бувають ситуації, коли тіло людини розуміє швидше, ніж її свідомість. У нашого тіла теж є пам'ять, воно теж може ухвалювати досить серйозні рішення. Психологи клініки Маунт Зіон у Сан-Франциско з'ясували, що свідомості людини необхідно приблизно 0,4 с для того, щоб зафіксувати нове явище. Тоді як тіло може дати оцінку ситуації, що склалася, прорахувати траєкторний шлях і швидкість реакції у відповідь, на все це витрачаючи менше 0,1 с. Таким чином, тіло реагує на 0,3 с швидше. Якщо приділяти належну увагу розвитку фізичного інтелекту, то можна виявити деякі здібності:

- швидко орієнтуватися в непередбачених ситуаціях;

- без особливих енергетичних витрат збільшити продуктивність своєї діяльності;

- оволодівати фізичними навичками, майже не роблячи помилок;

- працювати довше, без особливих втрат вийти зі стресової ситуації або подолати яке-небудь захворювання.

Чуттєвий інтелект – певна здатність людини сприймати власні почуття і відгукуватися на почуття інших людей. Щоб бути успішним, необхідно розвивати в собі самосвідомість (здатність людини увійти в контакт із самим собою), сприйнятливість (вміння уважно і з підвищеною чутливістю ставитися до емоційного стану і відчувати настрій оточення); вміти керувати емоціями (допоможе передбачити, яким чином людина відреагує на будь-які події, і попередити негативні наслідки). За допомогою цього навичку можна досягти самого дна емоційного джерела: саме емоції забезпечують людину різними мотиваціями, за допомогою яких людина долає темні смуги життя, і налагоджувати гарні стосунки (якщо людина має в своєму розпорядженні цю здатність, то вона має право розраховувати на те, що її колеги або просто знайомі будуть з теплотою згадувати про неї). Здатності, в основі яких лежить чуттєвий інтелект, і які допоможуть досягти успіху:, перераховані далі:

- здатність розбиратися в тому, що відчуває оточення в той момент, коли триває ділова нарада, під час знайомства, коли сімейна сварка в самому розпалі;

- здатність знаходити спільну мову з людьми, які вас оточують: учасниками команди, колегами на роботі, начальством, технічним персоналом, клієнтами, постачальниками та ін.;

здатність стати людиною, якій симпатизує оточення і якій намагаються надати допомогу в досягненні бажаного;

здатність відчувати комфорт і невимушеність у процесі спілкування з оточенням: з незнайомцем, який гуляє на самоті, і на багатолюдній вечірці, де можна зустріти людей із різних соціальних верств;

здатність посісти позицію лідера, наполегливо йти до встановленої мети, спираючись на підтримку людей, які поруч;

здатність виступати в ролі третейського судді, щоб усунути розбіжності між колегами по роботі, які заважають закінчити завдання у встановлений термін;

здатність спиратися на емоції і довіряти;

здатність звільнитися від негативних емоцій: гніву, заздрощів, ревнощів і відчаю;

здатність завжди виглядати зібраним і непохитним, навіть коли не затвердили вашу тему досліджень, коли вам повідомили про звільнення;

здатність залишатися холоднокривим у будь-якій ситуації;

здатність до постійної роботи над своїми організаційними, лідерськими і комунікативними навичками.

Творчий інтелект – здатність розробляти нові ідеї, шукати неординарні рішення для різноманітних проблем. Творчий інтелект дозволяє:

активізувати моменти інсайта;

розставити все на свої місця у той момент, коли в житті все йде шкереберть;

випереджати суперників по бізнесу, використовуючи нові технології;

активізувати процес творчого мислення в будь-який час і в будь-якому місці;

бачити різницю між ефективними ідеями і "ідефікс";

вирішувати проблеми за рахунок творчих здібностей.

Соціальний інтелект – здатність людини розуміти і передбачати поведінку інших людей у різних життєвих ситуаціях, а також вміти розпізнавати почуття, наміри і емоції за їх вербальними і невербальними якостями [42].

9.2. Формування інтегрального інтелекту

Ефективність досліджень багато в чому визначається колективною діяльністю. Не всі проблеми можна вирішити індивідуально. Це визначається

і трудомісткістю, і методологією, яка іноді вимагає різноманітності інтелектів, освіти, психології дослідників. Але й колективна діяльність дослідників також має свої критерії ефективності і за певних умов може бути менш ефективною, ніж індивідуальна дослідницька робота.

Слабке місце інтелекту індивіда – саморефлексія, тобто нездатність до самооцінки, визначення характеристик та особливостей власного інтелекту, до самоаналізу, стеження за процесом творчості, самоконтролю, визначення значущості власних результатів дослідницької діяльності, нездатність об'єктивувати себе.

Але колективний інтелект тільки тоді може мати місце, коли він сформований за принципами науково обґрунтованого формування колективного інтелекту, коли існує і реалізується система поєднання здібностей і якостей індивідів за певними ознаками, правилами та цілями.

Вищим ступенем формування і функціонування колективного інтелекту є інтегральний інтелект, який відображає органічне поєднання здібностей та інтелектуальних потенціалів дослідників, синергетичний ефект інтелектуальної діяльності, ефект взаємодоповнення і взаємопосилення.

9.3. Принципи формування інтегрального інтелекту, поняття "інтегративності"

Для характеристики ступеня інтегративності і єдності групи дослідники використовують цілий ряд понять: "згуртованість", "спрацьованість", "сумісність", "організованість", "дієва групова емоційна ідентифікація" та ін. Зупинимось більш детально на кожному з них.

Сумісність членів групи означає, що такий склад групи можливий для забезпечення виконання групою її функції, що члени групи можуть взаємодіяти.

Згуртованість групи означає, що цей склад групи не просто можливий, але що й інтегрований найкращим чином, що в ньому досягнуто особливого ступеня розвитку відносин, а саме такого ступеня, за якого всі члени групи найбільшою мірою поділяють цілі групової діяльності, ті цінності, які пов'язані з цією діяльністю.

Спрацьованість – ефект поєднання і взаємодії індивідів, що характеризується максимально можливою продуктивністю (у спільній роботі) за мінімальних емоційно-енергетичних витрат (на діяльність і взаємодію) на тлі достатньої суб'єктивної задоволеності (ближче до середньої).

Організованість проявляється у здатності колективу самостійно створювати організацію в ситуації невизначеності, поєднувати різноманітність думок і форм ініціативної поведінки зі стійкою єдністю дій його учасників.

Дієва групова емоційна ідентифікація визначається як інтерперсональне ототожнення, в якому фрустрованість, а отже, й переживання одного з членів групи є даниною іншим, як мотиви поведінки, що організують їхню власну діяльність, спрямовану одночасно на досягнення групової мети і на блокування дії фрустратора.

Інтегративність – це найбільш загальна характеристика єдності внутрішньогрупових зв'язків і відносин у процесі спільної діяльності.

Згуртованість (ціннісна єдність): єдність членів контактної групи в ідейно-політичній, морально-етичній сфері, спільність соціально корисних цілей, моральних цінностей, мотивів діяльності; дотримання колективістських норм поведінки.

Організованість (організаційна єдність): єдність членів контактної групи в сфері організації; наявність авторитетного і дієвого центру, здатність самостійно і ефективно розподіляти ролі та обов'язки за відсутності офіційного керівника.

Спрацьованість (професійно-ділова єдність): єдність дій членів контактної групи в процесі виконання трудової, суспільно-політичної та інших видів діяльності, наявність групової "вмілості", тобто сформованих навичок спільної діяльності, що забезпечують максимально можливу продуктивність.

Інтелектуальна єдність – здатність членів контактної групи швидко і успішно знаходити спільну мову, приходити до єдиної думки, спільно вирішувати проблеми.

Емоційна єдність – спільність переживань членів контактної групи у значущих ситуаціях, емоційний відгук на настрій один одного, взаємна емоційна підтримка.

Стресостійкість (вольова єдність) – здатність членів контактної групи у складних стресових ситуаціях мобілізуватися і успішно діяти як єдиний соціальний організм.

До основних принципів формування інтегрального інтелекту, а отже, і спільної роботи, можна віднести [32]:

1. *Принцип наукової рівності* – вільне висловлювання ідей, думок, оцінок, пропозицій, гіпотез. Не беруться до уваги формальні характеристики

особистості – вік, посада, звання, науковий ступінь та ін. Значущість, цінність, істинність і практична застосовність ідей мають оцінюватися незалежно від того, ким і за яких обставин вони висловлені. Не можна цінність ідеї пов'язувати з її джерелом.

2. Принцип консультативності. Кожен повинен мати можливість і обов'язок бути консультантом у тій сфері знань і діяльності, в якій він максимально розвинув свої здібності. Консультант – це помічник у розвитку та корекції ідеї. У спільній дослідницькій діяльності необхідний вільний вибір консультантів.

3. Принцип творчої активності. Він полягає в наданні кожному права на творчу діяльність. Не слід прагнути перетворити людину тільки на виконавця завдань наукового керівника і обмежувати її можливості експериментувати.

4. Принцип організації ресурсів, їх розподілу і поєднання за призначенням, структурою, величиною і, дуже важливо, за тимчасовими параметрами. Немає технологій, які залежали б від фактора часу; немає проблем, вирішення яких мало б характеристики кризи.

5. Принцип конструктивної критичності. У роботі групи можлива й корисна критика. Вона сприяє пошуку нових аргументів, відточуванню формулювань, коригуванню позицій, збагачує пошук. Але критика може бути різною. Неприпустима амбітна, бездоказова критика, перенесення критичних зауважень з ідеї на людину, її висловлювання, критика, що вбиває ініціативу і ентузіазм.

Особливість конструктивної критики полягає в тому, що вона побудована не на голому запереченні або руйнуванні, а на пропонуванні нових підходів, коригуванні, зміні, доповненні. Вимоги конструктивної критики, як правило, знижують загострення амбітності. Заперечувати щонебудь завжди простіше, ніж стверджувати.

6. Принцип поєднання локального і загального обговорення проблем. Однією з найважливіших особливостей інтегрального інтелекту є прояв індивідуальності в загальній роботі, гармонія індивідуальності і колективності. Саме цього необхідно досягти в процесі побудови технології діяльності інтегрального інтелекту.

7. Принцип уявного експериментування за помилковими, абсурдними, сумнівними варіантами рішень. У технології дослідницької діяльності має діяти право на помилкову думку, фантазію. Адже і помилки,

і фантастичні, на перший погляд, варіанти іноді є поштовхом для пошуку та визначення раціональних рішень.

8. *Принцип мінімального контролю*, який необхідний для всіляких коригувань технології дослідження, для зворотного зв'язку і пов'язування різних видів діяльності, але водночас він не може і не має бути гальмівним фактором для творчої діяльності.

9. *Принцип формування психологічного комфорту дослідження*. У діяльності інтегрального інтелекту існує поняття "підігріву". Це важливий етап діяльності, що сприяє формуванню певної атмосфери роботи, розгойдуванню думки, зняттю психологічних обмежень, мотивуванню пошуку, творчості, самостійності.

9.4. Методи оцінювання ступеня інтегративності групи

Оцінювання ступеня інтегративності групи здійснюється за допомогою соціально-психологічної діагностики, метою якої є підвищення ефективності роботи персоналу за рахунок профілактики конфліктів, підвищення командної згуртованості та підтримки основних елементів корпоративної культури компанії. Соціально-психологічну діагностику колективу доцільно проводити з метою [80]:

- оптимізації процесів міжособистісної взаємодії співробітників компанії;

- виявлення джерел соціально-психологічної напруженості, причин неодноразових звільнень співробітників і зниження можливості виникнення конфліктів у колективі;

- виявлення "слабких місць" у діяльності команди і підвищення ефективності її функціонування;

 - оцінювання ефективності проведеної кадрової політики.

 - Соціально-психологічна діагностика дозволяє оцінити:

 - готовність до спільної роботи;

 - групову згуртованість;

 - наявність угруповань і неформальних лідерів;

 - причини виникнення і джерела соціально-психологічної напруженості;

 - схеми взаємодії та інформаційного обміну між підрозділами;

 - дублювання функцій;

 - соціально-психологічний клімат у колективі;

задоволеність працею і основні мотиватори діяльності;
індивідуально-особистісні особливості оцінюваних співробітників і прогноз поведінки в майбутньому.

Для отримання достовірної інформації в ході діагностичного дослідження необхідно використовувати не менш ніж дві різні методики, оскільки це компенсує можливі помилки і перешкоди, пов'язані з одним конкретним методом (наприклад, імовірності отримати соціально бажані відповіді). Крім того, різні методи дають або якісні, або кількісні дані, що збагачує результати або дані взаємно підтверджують один одного, що використовується для перевірки різної інформації й адекватної інтерпретації результатів.

В основу класифікації методів діагностики малої групи і/або команди в організації повинні бути покладені п'ять ключових аспектів внутрішньогрупових відносин.

1. *Соціальний аспект групового життя* (міжособистісні відносини і спілкування: довіра та згуртованість).

2. *Діловий аспект групового життя* (структура функціонального розподілу ролей, ставлення до роботи, продуктивність, ухвалення рішень).

3. *Система відносин "індивід – група"* (сприйняття індивідом групи, норми, цінності, лідерство, керівництво і підпорядкування, управління групою, конформізм і конформність особистості).

4. *Груповий розвиток* (оцінювання розвитку групи як колективу, команди).

5. *Соціально-психологічний клімат у групі* (СПК).

До першої групи можуть бути включені:

метод соціометрії;

методика Q-сортування;

методика діагностики міжособистісних відносин Т. Лірі, різного роду шкали (для визначення психологічної близькості, вимірювання комунікативної дистанції, шкали ворожості і прийняття інших);

методи дослідження групової згуртованості (наприклад, методика визначення ціннісно-орієнтаційної єдності (ЦОЄ), групи А. В. Петровського, В. В. Шпалінського) і багато інших.

Другу групу методів становлять такі:

1. *Методи і прийоми діагностики функціонально-рольових позицій у групі (команді)*. Дослідження командних ролей є важливою складовою

як діагностики команди загалом, так і вибудовування процесу командоутворення.

Діагностувати командні ролі можна різними методами та з різним ступенем точності. По-перше, це діагностика установок, коли визначаються індивідуальні переваги і загальні установки на командну роботу і співробітництво (мотиваційні та ціннісні аспекти компетенцій) за допомогою опитувальників, самозвітів, біографічних інтерв'ю, інтерв'ю за аналізом поведінкових прикладів. По-друге, діагностика здібностей, дозволяє оцінити інтелект, рівень розвитку критичного і творчого мислення, особистісні орієнтації. Нарешті, можна кваліфікувати поведінку, коли оцінюється готовність і здатність до виконання ролі через ситуаційно-поведінкове тестування, ділові ігри, спостереження в реальній діяльності, організацію асесмент-центрів.

2. Шкали аналізу структури та якості робочих стосунків, які дозволяють порівняти реальні й ідеальні робочі взаємини в організації і визначити тип цих відносин (адаптивний, середньоадаптивний і дезадаптивний).

3. Випробування-опитувальники для визначення стилю керівництва, стилю підпорядкування, стилів ухвалення управлінських рішень. До них можна віднести:

методику А. Л. Журавльова для визначення стилів керівництва, яка описує три базових (директивний, колегіальний, демократичний) і п'ять проміжних стилів керівництва;

проектну методику визначення стильових орієнтацій поведінки керівника А. А. Єршова;

опитувальник К. Л. Вілсона "Цикл управлінських умінь", що дозволяє проаналізувати шість послідовних фаз діяльності менеджера (пояснення мети, планування, створення умов, зворотний зв'язок, контроль, заохочення);

методику означення стилів ухвалення управлінських рішень Е. В. Маркової, яка дозволяє описати ситуативний, авторитарний, маргінальний, реалізаторський і демократичний стилі ухвалення рішень керівником;

методику визначення стилів підпорядкування М. Е. Раскумандріної, що визначає ситуаційний, маніпулятивний, маргінальний, нормативний стилі і стиль "людина – справи".

4. Методи діагностики рольових конфліктів. Незважаючи на те що організаційна психологія має у своєму розпорядженні достатньо великий

арсенал організаційно-психологічних методів діагностики і інтервенції, проблема методів стосовно діагностики та регулювання рольових конфліктів в організації та організаційній поведінці залишається надзвичайно актуальною.

Третя група методів дає змогу оцінити специфіку відносин у системі "індивід – група (команда)". У зв'язку із цим необхідно визначити особистісні характеристики, що впливають на організаційну та групову поведінку індивіда. До них належать: прагнення влади і авторитаризм, соціальна сензитивність і маккіавелізм, локус контролю, орієнтація на здобутки, схильність до ризику, догматизм, емоційна стійкість. Усі ці характеристики можуть бути діагностовані за допомогою широкого спектру методик і шкал, розроблених у сучасній психології (наприклад, шкала маккіавелізму В. В. Знакова, опитувальник Г. Шуберта для визначення вираженості схильності до ризику, тест на діагностику мотивів афіліації А. Мехрабіана, шкала Д. Роттера для визначення рівня суб'єктивного контролю, тест самомоніторингу М. Снайдера та ін.) [80].

Процес діагностики команд може бути заснований на типологічному підході, згідно з яким необхідно забезпечити групу/команду в міру можливості різними психотипами. Діагностика психотипу потенційних учасників команди (проектної групи) здійснюється за допомогою таких процедур.

1. Самодіагностика психотипу може бути початковою точкою дослідження. Проводиться в груповій формі. Потенційним членам команди повідомляють інформацію про основні психотипи (в результаті створюється модель, за допомогою якої вони в майбутньому зможуть зрозуміти особливості одне одного), пропонують невеликі завдання, спрямовані на актуалізацію необхідного досвіду.

2. Використання опитувальників (опитувальника Кейрсі, опитувальника MBTI Майєрса–Бріггса), які дозволяють визначити психотипи учасників команди (16 психотипів Майєрса–Бріггса або чотири базових психотипи за Д. У. Кейрсі).

3. Біографічне інтерв'ю доцільно використовувати в разі формування команди, що працює із завданнями високої складності, де потрібно виключити можливі ризики, пов'язані з людським фактором. В основі – ідея про те, що психотип людини складається в ранньому дитинстві. Біографічне інтерв'ю дозволяє визначити, який психотип був властивий людині від початку, як він трансформувався в ході життєвої історії, наскільки

людина відчуває себе комфортно в нинішньому стані, допомогти розібратися з поточними конфліктами і життєвими пріоритетами.

4. Ситуаційно-поведінкове тестування – коротка стандартизована оцінна процедура, в якій за поведінкою людини в проблемних ситуаціях експерти оцінюють задані якості.

З одного боку, вважається, що психотип людини досить постійний. Маючи психодіагностичну інформацію про працівників функціональних підрозділів, можна комплектувати різні проектні групи, зберігаючи гетерогенність складу їхніх учасників.

З іншого – важливо розуміти те, який вплив має група на особистість. Тут виникає проблема нормативного поведінки в групі, проблема конформізму. Це явища, безпосередньо пов'язані з формуванням єдності між членами групи, формуванням загальних для всіх членів поведінкових та інтелектуальних стандартів. Силу і впливовість колективів в чомусь надає конформізм його членів. Ступінь підпорядкування індивіда думці групи, яка суперечить його власній думці, як правило, визначається емпіричним шляхом.

До четвертої групи методів належать методи, спрямовані на вивчення особливостей розвитку групи. Групова динаміка – це такий розвиток або рух групи в часі, який обумовлений взаємодією і взаєминами членів групи між собою, а також зовнішнім впливом на групу. Від рівня розвитку групи залежить ефективність роботи її членів. Як приклад можна навести тест "Пульсар", призначений для оцінювання рівня розвитку групи на основі аналізу її соціально-психологічних станів і для прогнозування успішності діяльності. За результатами опитування кожного члена групи можна судити про ступінь її сталості. Методика дозволяє оцінити сім групових станів: підготовленість до діяльності, спрямованість, організованість, активність, згуртованість, інтегративність, референтність.

Нарешті, п'яту групу методів складають способи і прийоми дослідження соціально-психологічного клімату (СПК) групи/колективу. Наприклад, відома методика А. Н. Лутошкіна "Цветопись" заснована на спостереженні членами колективу своїх емоційних станів і оцінюванні загальної емоційної атмосфери колективу в певний проміжок часу за допомогою колірних символів. Активно також використовуються шкала-опитувальник Ф. Фідлера для дослідження психологічної атмосфери в команді (адаптація Ю. Л. Ханіна, 1976) і експрес-методика оцінювання соціально-психологічного клімату в трудовому колективі (автори О. С. Михалюк

і Л. Ю. Шалит), яка дозволяє виявити емоційні, поведінкові і когнітивні компоненти відносин у колективі [80].

Рекомендована література: [32; 42; 80].

10. Командоутворення в креативному менеджменті

10.1. Підходи до розуміння терміна "команда"

Управлінські та господарські проблеми є настільки складними, що їх вирішення не до снаги одному, навіть талановитому керівникові, вихід полягає у створенні колективного інтелекту. Колективний мозок організації – це команда, яка розробляє та реалізовує рішення щодо виведення організації з кризової ситуації та забезпечує її стійкий і конкурентоспроможний розвиток. Той менеджер, який уміє створити команду і ставиться до неї як до колективного мозку, матиме успіх.

У сучасній науці не сформовано єдиного розуміння сутності терміна "креативна команда". Дослідження принципів роботи та особливостей формування таких команд дозволяє дійти висновку, що креативна команда – група професіоналів, які мають великий інтелектуальний та креативний потенціал і діяльність яких спрямована на вирішення певних виробничих завдань і створення креативного продукту.

Основні принципи роботи таких команд [61]:

1. Команда комплектується з професіоналів, які представляють різні сфери діяльності (економісти та проєктувальники, маркетологи та виробничники, кадровики та інформаційники тощо) і які розмовляють різними (специфічними для кожної сфери діяльності) мовами. Тому неможливо забезпечити ефективну роботу команди без формування єдиної для всіх членів команди мови, заснованої на ключових поняттях теорії управління, теорії організації й економіки (з елементами фінансового та управлінського обліку).

2. Це має бути команда односторонців. Зазначене досягається тим, що: учасники виробляють і чітко фіксують ідеологію, в межах якої вони збираються здійснювати свою діяльність;

вони самостійно формулюють і погоджують особисті, групові та виробничі цілі команди;

учасники самі створюють систему оцінювання внеску кожного працівника в результаті роботи команди.

3. Головним інструментом вирішення будь-яких проблемних ситуацій є процес інтеграції знань із різних сфер діяльності та поєднання їх у систему в процесі побудови багатовимірних моделей різних явищ і процесів нашого життя. Тому кожний з учасників команди має володіти дослідницьким апаратом декількох наук і вміти інтегрувати знання з освоєних сфер діяльності під час роботи над різними проектами і програмами.

4. Члени команди повинні вміти будувати конструктивні комунікації між собою, що дозволяє кожному зробити свій внесок у побудову багатовимірної моделі проблемної ситуації. Так, якщо команда складається з десяти осіб і кожен здатний інтегрувати знання з двох-трьох сфер діяльності, то в результаті можна побудувати 20–30-вимірну модель будь-якої ситуації.

5. Розвиток команди – процес оволодіння більш довершеними інструментами індивідуальної та командної розумової діяльності, що дозволяє враховувати, ранжувати й оптимізувати в процесі ухвалення рішень усе більшу кількість факторів. Це означає глибше порівняно з конкурентами осмислення конкурентної ситуації і достовірніше прогнозування ситуації майбутнього. Водночас різко знижується ступінь ризиків під час реалізації розроблених командою проектів і програм.

6. Команда має бути серйозно мотивована на отримання конкретного, чітко вимірюваного результату своєї діяльності.

7. З причини складності формування, навчання і тренування креативних команд вони мають бути перманентними і систематично працювати з резервом (на випадок вибуття одного або декількох членів команди).

8. Команда може працювати на конкретний результат тільки в тому випадку, коли вона відповідальна не лише за розроблення проектів і програм, але й за їхню реалізацію. Виглядає вкрай неефективною наявна практика, коли вчені в межах тимчасового творчого колективу розробляють проект, а ухвалення рішень у ході реалізації проекту доручається не дуже досвідченому чиновникові або менеджеру. У цьому випадку має місце колективна безвідповідальність: чиновник говорить, що поганий

проект, а проектувальники, навпаки, говорять, що погано організована реалізація проекту.

На думку О. Є. Кузьміна і О. О. Горячки [81], креативні колективи можуть формуватись у вигляді різних організаційних утворень, а саме:

1) у вигляді тимчасових комітетів з метою розв'язання завдань нетривалого характеру, пов'язаних із ліквідацією певних проблем або розробленням проектів локального характеру. Склад таких колективів може бути надзвичайно різноформатним залежно від цілей функціонування та встановлених завдань. Разом із тим такі креативні колективи можуть утворюватись спонтанно під впливом певних факторів або з ініціативи окремих працівників керівної чи керованої системи підприємства. Як правило, до колективів такого формату належать працівники підприємства, які є фахівцями у сфері вирішення відповідних завдань, але можна залучати й зовнішніх консультантів. Такі комітети, як правило, не фігурують у межах організаційної структури управління (зокрема, матричної), оскільки мають тимчасовий робочий характер. Учасники таких креативних колективів можуть заохочуватись преміями, бонусами чи певними кар'єрними перспективами у разі успішної реалізації визначених завдань;

2) у форматі постійних комітетів із виконанням функцій інноваційного та/або антикризового характеру. Такі комітети мають постійний характер, є складовою організаційних структур управління, разом із тим склад їхніх учасників може постійно змінюватись під впливом зміни характеру вирішуваних завдань. Як правило, до складу колективів такого формату входять працівники підприємства різних рівнів управління і фахового спрямування, які стимулюються на підставі виплати доплат та надбавок. На тимчасових комерційних засадах можуть залучатись зовнішні експерти для надання допомоги у вирішенні складних завдань. Колективи періодично засідають (щотижня), де обговорюють і ухвалюють пропозиції їхніх членів та визначають нові завдання;

3) у вигляді повноцінних відокремлених підрозділів підприємства, які виконують функції з розроблення і реалізації інноваційних проектів та організаційних змін. У такі колективи спеціально набирають працівників. Водночас до працівників висувають вимоги щодо необхідної фахової підготовки, креативності, ініціативності, здатності до саморозвитку тощо. Такі креативні підрозділи створюються, як правило, великими підприємствами з огляду на економічні можливості щодо фінансування їхньої діяльності. Підрозділи цього формату є в організаціях агентами змін, вони

підпорядковуюються безпосередньо директору, наділені особливими повноваженнями, співпрацюють на інформаційно-аналітичних та консультаційних засадах з усіма структурними підрозділами підприємства, можуть проводити різноманітні експерименти, дослідження, експертизи в межах різноманітних сфер діяльності організацій;

4) у форматі зовнішніх агентських груп, які залучаються керівництвом підприємства до вирішення проблемних моментів чи завдань інноваційного розвитку. Такі креативні колективи повністю складаються з експертів та фахівців залучених компаній (консалтингових, аудиторських тощо), котрі виявляють проблеми на підприємстві, формулюють шляхи їх подолання, окреслюють напрями та розробляють механізми організаційних перетворень тощо. Такі колективи мають тимчасовий характер та функціонують у міру виконання визначених завдань на комерційних засадах.

Важливою умовою ефективного функціонування креативної команди є процес її формування. Аналіз практичного досвіду дозволяє визначити такі методи: "кращі серед кращих", команди з "неограничених алмазів", члени команди "зі школи досвіду". У табл. 10.1 наведені основні переваги та недоліки методів формування команд [4].

Таблиця 10.1

Переваги та недоліки методів формування команд

Методи	Переваги	Недоліки
1	2	3
Кращі серед кращих	1. Обізнані працівники, які мають досвід роботи з подібними проблемами. 2. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації	1. Втрата ключового лінійного менеджера може зашкодити основному бізнесу. 2. Загроза того, що співробітники не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового
Команди з "неограничених алмазів"	1. Співробітники, які мислять по-новому	1. Недостатньо дисципліни для формування нових ідей. 2. Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів

1	2	3
Члени команди зі "школи досвіду"	1. Керівники, які пройшли "школи досвіду", можуть виявити нові напрями бізнесу. 2. Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань	1. Навички, що були заздалегідь здобуті менеджерами, можуть бути не застосовані в новій діяльності

Іноді компанії намагаються зібрати разом кращих серед кращих. Цей метод має привабливий вигляд: такі співробітники розбираються в проблемі, а в менеджерів є досвід роботи з ними. Проте кращі серед кращих, як правило, є важливими деталями центрального механізму корпорації, і, хоча робочий режим може підтримуватися за допомогою резерву та налагоджених структур, втрата ключового лінійного менеджера може вкрай зашкодити основному бізнесу.

І взагалі, щоб створити щось нове та налагодити відносини в новій команді, вони, швидше за все, так і не зможуть абстрагуватися від основного ринку.

10.2. Принципи формування креативної команди

Проблема формування креативних команд є дуже складною та потребує певного наукового підходу, який передбачає реалізацію таких принципів [39, с. 54–56]:

1. *Принцип гетерогенності*, інакше кажучи, неоднорідності за типологічними ознаками творчого потенціалу і характеру особистості. Багато, щоб у колективному інтелекті були повніше представлені різні типи творчих індивідуальностей, а саме:

піонер (проблематизатор), здатний раніше за інших побачити проблему і сформулювати її. Він може це зробити навіть тоді, коли багатьом іншим ситуація не здається проблемною. Він здатний взагалі мислити проблемно, тобто у всьому шукати суперечності;

енциклопедист, який швидко знаходить аналоги цієї проблеми в різних галузях знань. Це дозволяє робити порівняльний аналіз, визначати парадигми вирішення проблеми, будувати гіпотези, формувати нетрадиційні підходи, мотивувати наукову полеміку;

генератор ідей, або концептолог, який селекціонує та інтегрує безліч ідей у межах одного завдання. Це людина, здатна сконструювати концепцію, що дозволяє об'єднати безліч ідей, а отже, видів дослідницької діяльності. Концепція має, як правило, значний організаційний потенціал;

ентузіаст – іноді його вважають чи називають "фанатиком" ідеї. Це людина, що заряджає інших оптимізмом і впевненістю в успіху дослідження, досягненні результату;

скептик – іноді його називають "занудою", оскільки він має сумнів в успіху будь-якого починання та плану, охолоджуючи запал у непродуманих діях і в ухваленні непродуманих рішень. Він може захистити від авантюрих дій;

прогнозист, чиєю функцією в колективному інтелекті є якомога точніше передбачення наслідків, відчуття тенденцій, прорахування всіх можливих варіантів розвитку подій;

інформатор, який у системі колективного інтелекту дуже часто діє за принципом "обганяти, не наздоганяючи". Він збирає і класифікує інформацію і ніби оберігає від "відкриття велосипеда", повторення пройденого, він сприяє пошуку нових полів пошуку вирішення проблеми;

естет, який шукає витончені ідеї і рішення. Він може відіграти дуже конструктивну роль. Його головними критеріями є краса і гармонія. Існує таке твердження: "Концепція або рішення тільки тоді можуть бути правильними, коли вони гарні". Звичайно, "краса" не наукове поняття, але практика життя показує, що це поняття не таке далеке від науки, як це іноді здається. Вдала ідея або думка завжди гарна, вона приносить естетичне задоволення людині;

психолог, необхідний для акумуляції певної психологічної атмосфери діяльності дослідників. Він не тільки зайнятий вирішенням психодіагностичних завдань, а й покликаний забезпечувати певний "комфорт", необхідний для роботи колективного інтелекту. Це не тільки атмосфера співпраці, взаєморозуміння й доброзичливості, але одночасно і атмосфера пошуку, наснаги, ентузіазму;

незалежний, який найчастіше працює і любить працювати індивідуально і самотійно. Він вивчає чужі ідеї, але разом із тим шукає свої. Він працює наодинці, але робить істотний внесок у спільну діяльність і результати. Він часто презентує свої ідеї несподівано і водночас багатьох заводить у глухий кут, дратує, але все-таки змушує замислюватися і глибше вникати в проблему;

перекладач – це людина, здатна з огляду на свою кваліфікацію, досвід, особливості мислення, рівень освіти просто й дохідливо, але водночас і чітко пояснити проблему, рішення, ідею фахівцям різних галузей знань;

розробник, схильний доводити результати проведених досліджень до завершальної і конкретної, практично реалізованої стадії;

реалізатор, який "прив'язує" результати спільної роботи до конкретних умов і домагається їх практичного застосування.

2. Принцип діяльної сумісності. Він є доповненням першого принципу. Сутність його полягає в тому, що до формування колективного інтелекту необхідно залучати дослідників, схильних і здатних працювати разом навіть із тими людьми, які з тих чи інших причин можуть їм не імпонувати.

3. Принцип раціонального поєднання формальної та неформальної організації діяльності також визначає формування колективного інтелекту. У творчих групах часто велику роль відіграє неформальна організація. Вона дає необхідну розкутість у прояві здібностей, народжує атмосферу довіри і доброзичливості, дозволяє гнучко реагувати на зміни творчої діяльності, появу нових ідей.

4. Принцип перманентності, інакше кажучи, безперервності і необхідної ритмічності ведення дослідницької діяльності, включення нових проблем, перемикання уваги на нові проблеми. Це принцип життєвої сили колективного інтелекту. Він включає також необхідну ротацію дослідників і досліджень, сприяє підвищенню творчого потенціалу.

5. Принцип імітації. Це принцип оцінювання, використання здібностей і мотивації до відтворення підходу і гіпотез інших членів творчої групи. Це можливість освоювати тип мислення іншої людини і, спираючись на це, припускати, передбачати, які питання вона може поставити, як оцінить те чи інше рішення, на що слід звернути увагу в першу чергу, які висунути аргументи.

10.3. Стратегії встановлення цілей у командуваннях

Важливою складовою в процесі інтеграції людей у спільну команду є визначення загальної мети їхньої діяльності. Мета має бути не загальною, а такою, що відповідає інтересам всіх членів команди і досяжною. Дослідження процесу встановлення мети в діяльності творчих колективів дозволило виявити певні стратегії, які мають свої переваги та недоліки. Аналіз стратегій визначення цілей наведено в табл. 10.2.

Стратегії формування мети діяльності в командоутворенні

Стратегія	Приклад	Переваги	Недоліки
1. Мета як відмова від проблемного стану	"Ми не хочемо більше так себе поводити, не хочемо більше бути ...", "Наша компанія більше не збирається задовольнятися роллю аутсайдера"	–	Більше уваги приділяється проблемному стану, ніж бажаному. Немає відповіді на запитання: "Чого ж ми хочемо насправді?". Процес досягнення мети при цьому – рух від чогось, а не до чогось
2. Використання зовнішньої моделі в якості основи для визначення бажаного стану	"Ми хотіли б бути, як ...", "Ви бачили, як працюють X? Ось це команда!"	Ця стратегія допомагає відвернути увагу від проблемного стану і швидко побудувати якісну модель бажаної зміни	Така постановка мети може викликати невиправдані очікування, а також стати причиною незгодженості, що є наслідком будь-якого наслідування
3. Генеральна мета	Розширення наявних у компанії ресурсних якостей: "Ми хочемо бути більш ..."	–	Вихід із проблемного поля, усвідомлення вже наявних позитивних можливостей. Замість того, щоб боротися з труднощами і недоліками, прагнути діяти ще краще, ще ефективніше
4. Рамка "неначе"	"Ми поведимося так, неначе вже досягли бажаного стану і виявляємо, які фактори заважають нам досягти його прямо зараз"	Під час роботи увага зосереджується відразу на обох полюсах завдання: на бажаному стані і на гальмівних факторах	–

Існують певні правила встановлення мети:

1. Позитивне формулювання: мета не сформульована в термінах заперечення: "Ми хочемо, щоб не було чогось". Тому формування команди – це радше "спільна творчість групи людей для досягнення єдиної і важливої для всіх мети", а не "відсутність внутрішніх конфліктів".

2. Досягнення мети має перебувати під контролем. Це стосується формування критеріїв. Припустимо, рентабельність не належить до критеріїв, залежних виключно від нас, оскільки це функція цін, що формується вільним ринком. Ставлячи мету або формуючи критерії, що знаходяться поза нашим контролем, ми ризикуємо потрапити в пастку. Отже, ми маємо бути впевнені в тому, що формування команди залежить виключно від зусиль тих, хто береться за вирішення цього завдання.

3. Мають існувати однозначні й певні чітко визначені критерії, за якими можна сказати, досягнуто мети чи ні.

4. Мета має бути екологічною. Екологічність – одне з найважливіших понять у стратегіях встановлення цілей, і ним найчастіше нехтують, не беручи до уваги. Екологічність – відсутність негативних наслідків у процесі реалізації мети. Якщо керівник ставить за мету ефективну організацію праці, знаючи, що для цього доведеться звільнити половину співробітників, – це прояв неекологічності, і це рішення дуже деструктивно вплине на загальну атмосферу всередині компанії. Неєкологічність у процесі досягнення цілей дуже рідко є вимушеним заходом і не може слугувати виправданням, оскільки набагато частіше це лише недолік гнучкості мислення.

5. Мета має знаходитися в потрібному контексті. У яких конкретно умовах ми хочемо, щоб наш колектив виявляв себе як згуртована команда? Чи існують умови або види діяльності, за яких може бути навіть шкідливо бути єдиною командою?

6. Досягнення мети залежить від доступу до ресурсів. Під час встановлення цілей дуже важливо усвідомлювати, які ресурси для її досягнення має компанія. Які ресурси є в керівника, щоб сформувати команду? Чи є штатний психолог? Чи наявні необхідні грошові кошти, щоб запросити зовнішніх консультантів? Чи є в керівника час, який він може присвятити грамотному встановленню завдання і контролю за його виконанням? Чи є ресурси, завдяки яким ми зможемо проконтролювати хід процесу формування команди?

7. Мають бути відомі перші кроки для реалізації мети. Тобто дуже важливий момент ініціації, початку самих дій.

10.4. Принципи і техніки організації групової роботи в команді

Для більш ефективної роботи в колективі, особливо на початковому етапі формування команди, коли її члени лише починають спільну діяльність, пізнають психологічні особливості один одного і т. д., існують певні

техніки, які дозволять зробити їхню спільну роботу більш плідною, а процес взаємної адаптації більш швидким і успішним. Такі техніки наведені в табл. 10.3.

Таблиця 10.3

Техніки організації групової роботи

Назва техніки	Сутність	Особливості реалізації
1	2	3
Соціально-психологічний тренінг	Застосовується в колективі з високим рівнем розвитку, з усталеною системою цінностей, зі сформованим кліматом "психологічної стійкості" і довіри	Соціально-психологічний тренінг застосовується: <ul style="list-style-type: none"> • як метод формування "колективного розуму"; • як самостійний метод навчання спілкуванню; • як допоміжна техніка стратегічного мислення; • як техніка, що забезпечує генерацію нових ідей у режимі інноваційного пошуку
Групоутворення	Здійснюється за рахунок ряду операцій, частина з яких стає постійними техніками роботи групи	<ol style="list-style-type: none"> 1. Організувати знайомство членів групи один з одним і з консультантом. 2. Запропонувати групі почати роботу і "відключитися" від реальної ситуації і факторів, що заважають. 3. Якщо група відхилилася від обговорення завдання, консультант нагадує про нього
Знайомство	Формування у членів групи установки на взаєморозуміння	<ol style="list-style-type: none"> 1. Нагадати членам групи, що в режимі "колективного розуму" буде тривати робота не тільки над змістом, а й над комунікативними проблемами. 2. Запропонувати кожному члену групи представитися. 3. Організувати групове обговорення виниклих проблем, опитувань, малюнків і графіків, зобразивши їх на дошці

1	2	3
Організація співпраці	В основі співпраці лежить процес кооперації, сутність якого полягає в особливому способі поєднання індивідуальних дій для виконання спільної діяльності	<ol style="list-style-type: none"> 1. Спеціалізовані дії учасників на певному відрізку групової роботи. На іншому відрізку структура спеціалізації може бути іншою. 2. Скоординувати дії, тобто допомогти налагодити комунікацію між учасниками, узгодити і впорядкувати дії. 3. Інтегрувати індивідуальні дії учасників в єдину колективну діяльність. 4. Визначити межі ситуації. 5. Визначити тенденції розвитку ситуації. 6. Проаналізувати основні фактори ситуації. 7. Кожному члену групи визначити своє місце в ситуації і груповій роботі
Діагностика	Діагностика міжособистісних відносин і їхня корекція, отримання "фотографії" міжособистісних взаємин, а в разі багаторазового використання – фіксація їхньої динаміки	<ol style="list-style-type: none"> 1. Членам групи роздаються аркуші паперу, на яких вони пишуть своє ім'я (або прийнятий псевдонім) і відповідають на три запитання. <ul style="list-style-type: none"> • З ким із учасників Вам найприємніше бути в одній групі? • З ким би Вам хотілося працювати над проблемою? • З ким би Ви хотіли працювати в одному виробничому підрозділі? 2. Збираються листи і обробляються. 3. Організовується групове обговорення отриманої структури

1	2	3
Рефлексія	Більш глибоке самопізнання учасників, формування правильнішого уявлення про себе, зняття напруги між членами групи, корекція особистісних недоліків, що заважають ефективному спілкуванню	<p>1. Пропонується одному з учасників зафіксувати на аркуші паперу, розділеному навпіл, свої переваги і недоліки. Решта учасників роблять щодо виконавця те ж саме.</p> <p>2. Обробляється матеріал, узагальнюються індивідуальні думки. Змістом роботи за цією процедурою може бути оцінювання і самооцінка за стандартним набором характеристик із застосуванням семибальної шкали для кожної з них</p>
Організація спілкування	Виявлення стилю спілкування учасників, відпрацювання навичок рольової поведінки, відпрацювання навичок спонтанності і гнучкості у спілкуванні	<p>1. Запропонувати групі або декільком її членам розіграти ситуацію.</p> <p>2. Провести груповий аналіз стилю, стратегії і тактики спілкування, показати вдалі і звернути увагу на невдалі "ходи" у спілкуванні</p>
Аутотренінг	Формування вміння управляти своїм психічним станом, зняттям втоми і напруги	<p>1. Увімкнути магнітофонний запис шуму моря або дуже спокійної музики.</p> <p>2. Запропонувати членам групи зручніше сісти в кріслах і закрити очі. Можна відкинути голову на спинку крісла або прийняти "позу кучера" – голова опущена, лікті поставлені на коліна, ноги розставлені досить широко.</p> <p>3. Монотонним спокійним голосом зачитати текст</p>
Організація позиційної динаміки	Виявлення позицій у групі і організація роботи відповідно до психологічних особливостей членів колективу	<p>1. Виявлення функціональних позицій учасників.</p> <p>2. Організація міжпозиційної взаємодії, наприклад, дискусії учасників, які виявили бажання вирішувати завдання, зі скептиками, керівників із виконавцями і т. д.</p>

1	2	3
		3. У ході роботи контроль за будь-якої важливої для роботи позиції. 4. Організація зміни позицій учасниками. 5. Навчання членів групи осмисленій позиційній роботі

Разом із тим у межах організації позиційної динаміки існують різні типи ролей. За функціональною ознакою виділяють:

- 1) професійні (інженер, математик, економіст, соціолог, фізик, юрист);
- 2) посадові (директор, менеджер, начальник відділу, старший інженер, молодший науковий співробітник).

Залежно від того, які ролі виконує людина в груповій взаємодії, виділяють:

- 1) змістові: ерудит (генератор ідей), аналітик (розробник), діагност (імітатор);
- 2) методологічні: методолог (програміст), критик (рефлексійний), консультант (проблематизатор);
- 3) організаційні: організатор, контролер, координатор, тренер, інтегратор, маніпулятор;
- 4) соціально-психологічні: лідер; той, хто не сприймається; незалежний; аутсайдер.

Залежно від того, як працівник вважає за краще здійснювати свою діяльність розрізняють:

- 1) відносно групової роботи: провідний; співчутливий; той, що сприяє; нейтральний; ведений; байдужий; зацікавлений; той, хто протидіє;
- 2) відносно новизни: інноватор, ініціатор, консерватор.

Існує досить багато методів, що дозволяють вибрати із сукупності запропонованих фахівців тих, хто дійсно може виконувати функції генераторів, аналітиків та інших позицій.

Далі наведено способи, які реалізуються у виробничих умовах.

1. *Відсутність вибору.* Усі фахівці, виділені керівництвом або які самостійно виявили бажання взяти участь у колективній генерації ідей, висувують ідеї, а потім всі разом їх аналізують;

2. *Випадковий вибір*. За цього способу відбору фахівців для роботи розподіляють без аналізу на основі випадкового вибору (наприклад, за алфавітом).

3. *Вибір за віком*.

4. *Вибір за характеристиками керівника*.

5. *Вибір за стажем роботи*.

6. *Вибір за підсумками раніше виконаних робіт*.

7. *Вибір на основі психологічного тестування*.

8. *Вибір за результатами реальної діяльності*.

9. *Експертний вибір*.

10. *Вибір на підставі самооцінки*.

Рекомендована література: [4; 7; 39; 61; 66; 81].

11. Мотивація особистостей креативного типу

11.1. Мотиваційний механізм в інноваційній діяльності

В основі мотиваційного процесу лежить актуалізована потреба людини, яка спонукає її до певних дій, у результаті яких, на думку людини, потреба може бути задоволена. Як правило, в межах організації такі дії спрямовуються менеджментом у напрямі досягнення організаційних цілей.

У науковій літературі термін "стимул" вживається паралельно із терміном "мотив" і досить часто у тому ж контексті. Проте між ними є суттєва різниця – якщо мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії і вчинки суб'єкта, то стимул більше асоціюється із втручанням зовнішніх сил (факторів) у вибір суб'єктом управління певного типу поведінки. Разом із тим мотивація як процес спонукання до діяльності може включати як мотиви, так і стимули. Тому автори погоджуються із трактуванням терміна "мотивація", яку наводить О. Віханський: "Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей" [14]. А з огляду на предмет дослідження, яким є інноваційна діяльність підприємств, можна сказати, що мотивація креативної діяльності є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних

сил, які спонукають суб'єктів ринку до її здійснення, задають межі і форми її організації, а також спрямовують цю діяльність на досягнення цілей розвитку.

11.2. Творчий підхід керівника до мотивації креативних співробітників

Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які формують нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, толерантні до дивацтв, мають свободу вибору проблеми й напряду досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності й перспективного розвитку підприємства [31, с. 29]. Однак не можна стверджувати, що креативність підприємства – це сума креативності його співробітників. У подібному випадку глобальним завданням будь-якої компанії став би пошук найбільш обдарованих працівників. Втім, креативність лежить в основі всіх складових роботи компанії. Справжню цінність для організації вона становить у тому випадку, коли систематизована й піддається управлінню і контролю [43, с. 42]. Варто відзначити факт існування положення розробників інвестиційної теорії креативності Р. Стернберга і Т. Любарта про те, що ініціювання оригінальної програми і втілення її в життя працівником підприємства залежить від когнітивних, особистісних і мотиваційних ресурсів людини, а також від умов середовища [31, с. 201].

Класифікація компонентів креативних ресурсів працівника підприємства відповідно до належності кожного з них до певного креативного ресурсу подана в табл. 11.1 [35].

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища, а також когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини [35].

Розглянемо процедуру розроблення моделі мотивації, спрямованої на розвиток креативності персоналу підприємства, запропоновану Д. О. Крикуненком. У процесі розроблення ефективної моделі мотивації працівників креативної праці необхідно вирішити декілька ключових завдань. По-перше, розробити й реалізувати механізм оцінювання внеску кожного працівника

в розроблення креативних продуктів з метою виявлення ключових співробітників, креативні ідеї яких впливають на створення інновації; по-друге, побудувати рейтинг найбільш креативних працівників; по-третє, розробити механізм використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників за креативну працю. Таким чином, модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників, буде мати вигляд, наведений на рис. 11.1.

Таблиця 11.1

Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства

Креативні ресурси					
Компоненти креативних ресурсів працівника	<i>Когнітивні</i>	<i>Особистісні</i>	<i>Мотиваційні</i>	<i>Організаційне середовище</i>	
	1. Знання	1. Точка контролю	Мотивація працівника до роботи	1. Можливість стимуляційної діяльності	
	2. Відкритість мислення	2. Упевненість		2. Сприйняття керівництвом індивідуальних особливостей працівника	
	3. Досвід	3. Наполегливість		3. Забезпечення систематичного навчання, що має відношення до таланту працівника	
				4. Заохочення керівництвом креативних ідей працівника	
					4. Емоційна сила
					5. Незалежність
					6. Здатність до гри
					7. Завзятість
					8. Винахідливість
					9. Сміливість
					10. Ризик
					11. Відповідальність
					12. Самонавчання
13. Самоаналіз					
14. Самоактуалізація					



Рис. 11.1. Модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників підприємства

Згідно з рис. 11.1, після завершення реалізації креативного продукту відбувається процедура оцінювання особистісного внеску працівників, що були задіяні в процесі створення креативного продукту. Реалізувати поставлене завдання пропонується за допомогою розроблення і запровадження системи ключових показників ефективності. Сутність цієї системи полягає в тому, що результати роботи співробітника або підрозділу описується трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняно точно оцінити.

Оцінка внеску кожного учасника розроблення креативного продукту підприємством дозволяє побудувати рейтинг креативних працівників на основі значень ключових показників ефективності з метою адекватного

розподілу винагороди за креативну працю та виділення ключових креативних співробітників. Перегляд рейтингу креативних працівників має відбуватися після кожної реалізації креативних продуктів з метою отримання інформації про динамічні зміни, що відбуваються з персоналом [35].

Люди, які мають справу з розробленням та впровадженням нової техніки та продукції, вирізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, загострене почуття гідності, самостійність, незалежність. Виходячи з цього, стимулювання інноваційної праці має свої специфічні особливості, а саме: використання великої кількості матеріальних, нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня; надання процесу стимулювання в креативній сфері постійного характеру, а не одночасної тимчасової кампанії.

У практиці діяльності вітчизняних підприємств грошова винагорода залишається значним стимулом для більшості працівників. Проте її застосування керівництвом підприємства може бути ускладнене тим, що в процесі переходу до вищого рівня доходу спрацьовує ефект заміщення: працівник починає скорочувати пропозицію своєї робочої сили; готовність працювати більше у разі підвищення оплати праці в нього знижується. Точка переломлення – це відсутність дозвілля у працівника, коли за додаткову, навіть істотну для нього доплату, людина більше не згодна працювати понаднормово й у вихідні дні.

Проте однаково матеріальний фактор відіграє основну роль у процесі стимулювання більшості працівників. Це пояснюється тим, що грошова винагорода розглядається не лише з точки зору її здатності задовольняти потреби нижчого рівня. Гроші суттєво впливають на можливість певного замовлення потреб нижчого рівня, вони відіграють ще й роль певного символу, оскільки можуть забезпечувати людині владу, статус і бути мірилом успіху.

Зокрема, співробітники, які прагнуть досягти певних цілей, подумки заповнюють символічну "турнірну" таблицю, яка дозволяє відстежувати розміри оплати власної праці та порівнювати їх із показниками інших людей. У цьому разі гроші виступають як міра успіху індивідів. Гроші використовуються як внесок у разі вступу їхнього власника до престижного клубу (належності до певної групи), вони дозволяють впливати на інших

людей (влада), наприклад, через пожертвування у фонди політичних партій. Тому працівники можуть прагнути до збільшення грошової винагороди через її соціальне значення.

Враховуючи те, що до здійснення інноваційного процесу на підприємстві залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби та праця яких має свої особливості, комплексна система винагороди має включати різні види грошової та негрошової винагороди, які є складовими зовнішньої винагороди працівників підприємства. З метою підвищення мотивації працівників (особливо творчої діяльності) керівництво організації має не лише пропонувати їм зовнішню винагороду, а й створювати умови для отримання ними внутрішньої винагороди. Саме використання різних видів зовнішньої та внутрішньої винагороди в комплексі дозволяє керівництву підприємства підвищувати інноваційну активність працівників.

11.3. Типи мотивації креативних особистостей

Наукові дослідження показали, що внутрішня мотивація тісно пов'язана з продуктивністю. В одному дослідженні вчені працювали з двома групами дітей. Першій групі було надано папір і фарбу, а також запропоновано намалювати картину. Другій групі було сказано, що, якщо вони намалюють справді гарну картину, вони будуть нагороджені солодким. Коли отримані зображення були оцінені, виявилось, що перша група намалювала кращу картину, ніж діти другої групи. Наукове пояснення полягає в тому, що перша група була спрямована на роботу у сфері живопису (внутрішня мотивація), тоді як увага другої групи була відвернена на думку про винагороду (зовнішні мотиви) і тому її учасники не надавали картині достатньої уваги, щоб виготовити щось дійсно гарне. Це дослідження добре відображає принцип внутрішньої мотивації творчості: люди будуть найбільш творчими, коли вони відчувають себе мотивованими, перш за все, своїми власними інтересами, задоволенням та викликом роботи як такої – а не тиском іззовні.

Зупинимося детальніше на основних типах мотивацій, що виділяються у вітчизняній та закордонній літературі, а саме: внутрішній (захопленні самою роботою); зовнішній (винагороді за виконання роботи); особистісній мотивації (індивідуальних факторах); міжособистісній мотивації (соціальних факторах) (табл. 11.2).

Матриця основних типів мотивації

	Особистісна	Міжособистісна
Внутрішня	<p>У цьому секторі працівники мотивовані отриманням задоволення від самої роботи, а також відповідністю роботи їхнім основним цінностям.</p> <p>Переваги. Це квадрант, який має найбільший вплив на якість роботи, – без особистої мотивації або внутрішнього задоволення від діяльності працівникам цього квадранта не вдасться досягти видатних результатів.</p> <p>Недоліки. Через занадто особистий характер цього виду мотивації існує небезпека того, що результати матимуть незначне відношення до інших працівників. І в контексті бізнесу дуже важливо, щоб люди не працювали над проектами, тільки виходячи з власних інтересів і систем цінностей, нехтуючи організаційними цілями</p>	<p>У цьому квадранті працівники отримують задоволення від соціальної взаємодії з іншими працівниками.</p> <p>Переваги. Засновники, які регулярно взаємодіють зі своїми колегами, клієнтами та/або аудиторією, найімовірніше, будуть виробляти щось актуальне та соціально цінне.</p> <p>Недоліки. Соціальна взаємодія містить ризик нехтування своїми власними інтересами й талантами</p>
Зовнішня	<p>Основним питанням працівників, які мають мотивацію цього квадранта, є таке: яка моя вигода?</p> <p>Переваги. Для таких працівників необхідно організувати угоду, яка задовольняє всі сторони, – це допоможе кожному уникнути стресу і суперечок, які можуть мати руйнівні наслідки для продуктивності.</p> <p>Недоліки. Особисті винагороди є необхідними, але недостатніми для отримання видатних творчих робіт. Тому якщо управлінська мотиваційна стратегія полягає тільки в матеріальному заохоченні, то вона буде малоефективною</p>	<p>У цьому секторі працівники стурбовані своїм іміджем.</p> <p>Переваги. Креативники набагато більш мотивовані громадським визнанням, ніж грошима. Таким чином, навіть якщо є жорсткий бюджет, існує багато способів, щоб змусити співробітників спалахнути, пропонуючи визнання власних досягнень.</p> <p>Недоліки. Якщо працівник занадто довго перебуває в гонитві за рейтингами, то він ризикує втратити зв'язок із власною творчою пристрасстю (особистою внутрішньою) і реальною оплатою роботи (міжособистісною внутрішньою) мотивацією</p>

Зупинимось дещо докладніше на основних полях квадрантів матриці.

Внутрішня мотивація. Існує чотири найбільш важливих для внутрішньої мотивації працівників факторів трудової діяльності:

виклик. Одного разу наприкінці 1970-х років співзасновник Sony Акіо Моріта скликав своїх головних інженерів. На столі перед собою він поставив дуже невеликий блок із дерева. Він сказав їм, що їхнім завданням є зробити акустичну систему, не більшу за цей блок. У той час це було дуже складним завданням, але це створило підґрунтя для креативу інженерів і привело до реалізації Walkman (портативного аудіоплеєра) в 1979 році. Для творчих людей чим складніше, тим краще;

інтерес. Творчі люди мають дуже низький поріг нудьги. Однією з найбільш поширених скарг серед молодших виконавців є те, що старші за рангом забирають усіх цікаву роботу і залишають їм рутинну роботу. І в основному вони мають рацію. У деяких компаніях можливість працювати на складних і цікавих завданнях розглядається як право, яке потрібно заслужити. Неминуче певну кількість досить рутинної роботи має бути зроблено в будь-якій компанії: загальний спосіб переконати людей зробити це – обіцяти їм щось більш цікаве наступного разу;

навчання. Виклик і інтерес є рушійною силою процесу навчання. Велика частина задоволення від творчості виходить із відкриття чогось нового і розвитку нових навичок у процесі роботи;

мета. Робота стає більш привабливою, коли працівники відчують, що в результаті можна досягти чогось важливого. Мова йде не про особисту нагороду, яку працівник отримує за те, що виконав роботу, а про ефект, який вплине на людей або ситуації, які перебувають за межами його звичайної сфери впливу.

Виходячи з основних факторів внутрішньої мотивації працівників, можна сформулювати основні принципи управління нею:

забезпечити виклик;

чітко сформулювати мету;

усунути фактори і перерви, що відволікають;

залучати до відповідного виду діяльності кожного співробітника;

забезпечити заохочення за поведінку, а не результати (якщо працівники будуть винагороджуватися лише за успішні проекти, вони будуть набагато більш обережними щодо пропозицій і нових ідей).

Зовнішня мотивація – незалежно від того, наскільки працівники можуть любити мистецтво заради мистецтва, дуже мало таких, хто з них відмовиться від таких пропозицій, як гроші, слава, статус і привілеї. Види зовнішньої мотивації:

гроші;

слава і визнання;

винагороди (творчі люди люблять гарну церемонію нагородження. У деяких організаціях просто чутка, що якийсь проект "може бути номінований на премію", може підказати стороннім приєднатися до проекту, а інсайдерів – спонукати подвоїти свої зусилля);

похвала і вдячність;

статус і привілеї (на будь-якому підприємстві або в студії можна побачити ознаки статусу і привілеїв, навіть у поведінці людей на зустрічах – стажист навряд чи буде сидіти на чільному місці за столом);

можливості;

зобов'язання і терміни (психологічна особливість людей – як тільки працівник підписує договір або дає обіцянку комусь іще, він зобов'язаний її виконати: "якщо я обіцяв, то зроблю це до певної дати").

загрози.

Особливості управління зовнішньою мотивацією:

знайти правильний баланс (якщо хтось відчуває, що він не досить оцінений і не заохочений, він буде тримати це в голові, що буде впливати на його продуктивність);

перевірки;

визначення тих факторів, які мають найбільший вплив (чим краще керівник знає свою команду, тим очевидніше стане для нього, на які види мотивації вони реагують позитивно, а на які – негативно).

Міжособистісна мотивація – отримання задоволення від взаємодії з людьми. Типи міжособистісної мотивації:

копіювання (формування такого ж патерну поведінки, як у керівника, наставника, тобто особистості, на яку працівник орієнтується у своїй діяльності);

непоко́ра;

змагання (на сьогодні дух творчого змагання живий і здоровий, його можна підтримувати за допомогою призів, винагород, церемоній. Так, наприклад, креативники в рекламній сфері зацікавлені більше в завоюванні нагороди, ніж у продажі продуктів клієнтам);

співпраця (більшість творчих партнерств засновано на взаємній повазі і дружбі, а також усвідомленні того, що люди зазвичай можуть створити щось краще разом. Талант привертає талант – ми всі хочемо працювати з кращими у своїй справі);

ідентифікація (плем'я – група людей, пов'язаних один з одним і об'єднаних спільною ідеєю. Протягом мільйонів років люди були частиною того чи іншого племені. Для формування груп необхідно тільки дві речі: загальний інтерес і спосіб спілкування);

зобов'язання;

заохочення;

підтримка (для кожної людини важливо, щоб поруч був хтось, хто міг би сказати, яка важлива її робота);

внесок (частина задоволення від співпраці впливає з відчуття того, що працівник зробив свій внесок у роботу команди, що допоможе зробити роботу ефективнішою. Звичайно, кожен хотів би отримати індивідуальну винагороду, але важливим також є глибоке задоволення, спричинене участю і поєднанням із чимось більшим, ніж окремий працівник);

визнання.

Сприяння міжособистісній мотивації:

перетворити спільні інтереси на загальні цілі (потрібно пов'язати інтереси та цілі організації з інтересами членів колективу гранично зрозуміло. Це відносно легко зробити в організації, яка має чітке уявлення про цілі, крім заробітку. Іноді може бути набагато важливішим спитати працівника про його інтереси та цінності і вказати, як вони співвідносяться з командними цілями, ніж висловлювати промову про бачення цілей організації керівництвом компанії);

зворотний зв'язок (деякі творчі відділи організують щомісячні сесії зворотного зв'язку, де кожен має подати свою роботу на критику з боку своїх колег).

Робота з творчими людьми потребує від керівників знання психології. Необережна критика, найменший сумнів у таланті працівника можуть спричинити повний розрив відносин. Оскільки основною потребою творчих працівників є потреба в самоактуалізації, то, як її наслідок, для таких людей дуже важливим є визнання їхнього таланту. Для того щоб визначити, який саме тип мотивації обрати для конкретного співробітника,

закордонні психологи та дослідники проблеми мотивації творчої діяльності запропонували мотиваційну анаграму (рис. 11.2).

Відповідно до цієї анаграми, всі типи творчих індивідуальностей можна умовно об'єднати в три групи залежно від їхньої системи переваг: тіло, голова, серце. Кожна з цих груп включає певні типи творчих особистостей, які мають певну специфіку роботи з ними (табл. 11.4).

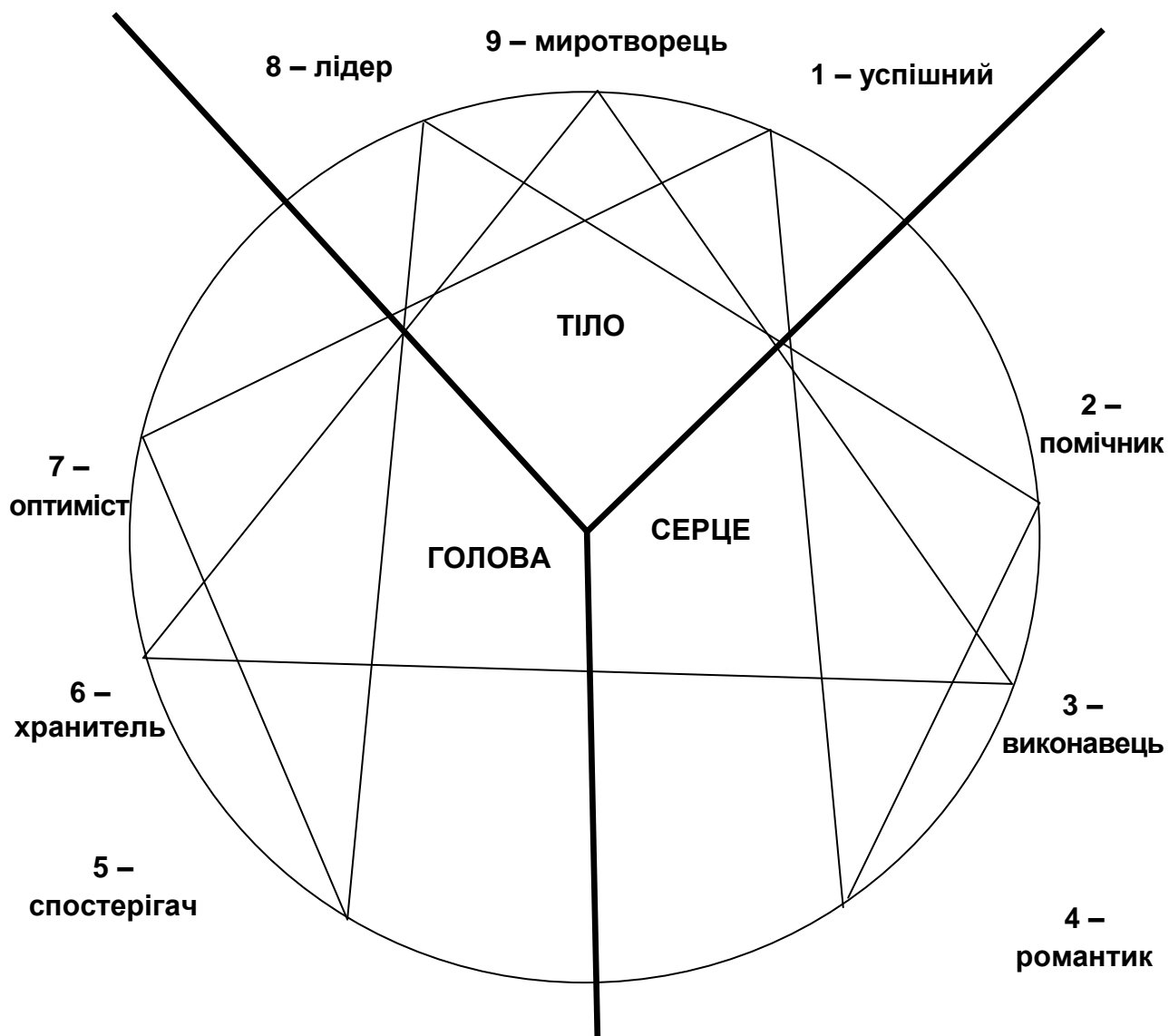


Рис. 11.2. Мотиваційна анаграма розподілу типів творчих індивідуальностей

Особливості мотивації творчих індивідуальностей

Тип творчої індивідуальності	Особливості мотивації
1	2
Група "серце"	
2 – помічник	Для таких працівників найголовніша цінність – щедрість, власна і в інших. Вони вважають, що ми всі маємо допомагати одне одному якомога більше. Вони будуть раді надати допомогу як підтримку. Важливою складовою мотивації такого типу індивідуальностей є висловлення подяки за виконану роботу і демонстрація того, наскільки ви цінуєте їхню доброту
3 – виконавець	Співробітники такого типу люблять публічність. Вони вважають, що життя – змагання, з переможцями і переможеними. Вони дуже зосереджені на досягненні своїх цілей і не заперечують проти обрізання деяких кутів уздовж шляху – в їхньому світі імідж є реальністю. обов'язковим елементом мотивації таких людей є забезпечення суспільного визнання їхніх досягнень
4 – романтик	Для такого типу співробітників найголовніше в житті – бути вірним собі. Вони мають досить оригінальний стиль, і не проти оцінювання їх як аутсайдерів. Щоб мотивувати четвірок, необхідно дати їм можливість проявити себе в індивідуальній манері, дати їм можливість відчувати себе унікальними і особливими
Група "голова"	
5 – спостерігач	Співробітники такого типу цінують знання. Вони вважають, що знання – це сила. Вони є читачами та учнями протягом усього життя. Щоб мотивувати п'ятірок, необхідно дати можливість вчитися і досліджувати тему зсереди. Для такого типу людей важливо відчувати свою значущість і працювати під керівництвом лідера-експерта

1	2
6 – хранитель	Для працівників такого типу велике значення має безпека. Вони вважають, що один у полі не воїн. Вони є відмінними командними гравцями і віддані групі. Щоб мотивувати шістку, необхідно дати їй можливість зблизитися з командою і заспокоїти себе тим, що небезпека вже минула
7 – оптиміст	Працівники такого типу цінують задоволення і можливості. Вони дивляться тільки на світлу сторону, пропонують нові варіанти. Щоб мотивувати сімку, необхідно дати їй багато можливостей і підкреслити задоволення
Група "тіло"	
8 – лідер	Працівники такого типу цінують стійкість. Вони вважають, що ви маєте боротися за те, чого ви хочете в житті. Вони є відмінними лідерами або грізними супротивниками, залежно від того, як вони вас сприймають. Щоб мотивувати вісімок, необхідно дати їм можливість узяти на себе відповідальність і продемонструвати свою ефективність. Ви також маєте заслужити їхню повагу, показавши, чим ви для них цінні
9 – миротворець	Працівники такого типу цінують мир і гармонію. Вони вважають, що життя було б набагато простішим, якби ми всі могли дізнатися, як взаємодіяти. Вони скромні, але вмілі дипломати, втручаючись, за необхідності можуть відновити гармонію в групі. Щоб мотивувати дев'яток, необхідно показати їм, який курс дій буде сприяти досягненню балансу і взаєморозуміння
1 – успішний	Працівники такого типу цінують досягнення, які відповідають їхнім власним високим стандартам. Вони вважають, що важка робота і дисципліна є необхідними для досягнення успіху. Вони перфекціоністи. Щоб мотивувати одиниць, потрібно показати їм, що їхню старанність оцінено

Таким чином, для того щоб будь-яка робота виконувалась із максимальною віддачею, необхідно враховувати індивідуальні особливості

кожної людини і відповідним чином її мотивувати. Так, наприклад, якщо необхідно знайти людину на складну і відповідальну роботу, вісімці доцільно сказати: "Мені потрібен хтось, хто міг би керувати процесом". Для двійки можна підкреслити, "наскільки корисним було б", якби хтось виконав роботу. Трійкам потрібно дати зрозуміти, що, якщо вони гарно виконають роботу, "вони не залишаться невизнаними". Для одиниць: "Я тебе прошу, тому що мені потрібен хтось, на кого я можу покластися, що він зробить це правильно".

Рекомендована література: [14; 79; 31; 35; 55].

Висновки до розділу 2

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

Креативний менеджмент – особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їхнього оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства й отримання високих економічних, соціальних і екологічних результатів.

Існує багато підходів учених до групування та класифікації методів розвитку креативності й ухвалення рішень. Деякі дослідники виділяють три основні групи методів: евристичні, які потребують найбільшої реалізації творчого потенціалу працівників; функціонально-структурного дослідження об'єктів, а також комбіновані алгоритмічні. Також у літературі зустрічається групування всіх методів за критерієм активізації творчого

мислення: психологічні, які передбачають мотивування працівників до творчості, а також методи систематизованого пошуку ідей.

Успішний менеджер пов'язує розвиток організації з розвитком персоналу. Склад необхідних менеджеру навичок значною мірою перетинається з набором факторів так званого "гуманістичного", або "лідерського" підходу до управління персоналом. Лідерський підхід – це сучасний стиль управління людьми, що характеризується таким чином:

- основний фактор успіху і розвитку організації – розвиток людей, їхніх лідерських якостей – від лідерства у професії до лідера першого рівня;
- одна з ключових цілей досягнення успіху – створення високопродуктивної команди і підтримання її продуктивності протягом необхідного часу (наприклад, до завершення проекту) або постійно;
- заохочення добровільного розширення повноважень, ініціативи і прийняття відповідальності, розумного ризику;
- спосіб ухвалення рішень: коучинг, методи колективної розумової діяльності, залучення до ухвалення рішень (партисипація);
- підбір персоналу: з урахуванням індивідуального трудового потенціалу та потенціалу, необхідного для роботи в команді (комунікативного, лідерського);
- спосіб доведення завдань до виконавця: коучинг, орієнтація на клієнта, орієнтація на групу;
- ставлення до знань: лідер високо цінує і здійснює менеджмент знань;
- керівник розвиває лідерські якості підлеглих, розширює їхній кругозір, забезпечує повсюдну спадкоємність;
- саморозвиток для лідера – постійна робота;
- ставлення до підлеглих: зацікавлене, індивідуальний підхід;
- ставлення до дотримання дисципліни: можливий індивідуальний режим у разі переважання віддачі над негативним впливом на колектив;
- стимулювання з урахуванням індивідуальних особливостей, потреб, внеску та очікувань працівника (за можливості);
- зміст праці: переважно творчий, продуктивний, колективний характер;
- можливі девіації: групове мислення, втрата високих моральних якостей, підміна цілей організації цілями групи або лідера, перетворення перебування в групі на будинок відпочинку.

Важливою складовою активізації творчого процесу на підприємстві, крім грамотного управління, є організація комфортного навколишнього середовища, яке сприяло б реалізації творчого потенціалу працівників. Як правило, організація простору в компаніях, які враховують особливості активізації креативу, орієнтована радше на мобільність, ніж на ієрархію: приміщення загального користування і відкриті офіси змінили колишні окремі кабінети керівництва із закритими дверима і ряди однакових кабінетів для простих службовців, передбачено розміщення інформації і перегляд товарів-конкурентів.

Вищим ступенем формування і функціонування колективного колективу є інтегральний інтелект, який відображає органічне поєднання здібностей та інтелектуального потенціалу дослідників, синергетичний ефект від інтелектуальної діяльності, ефект взаємодоповнення і взаємодоповнення. Сучасна наука сформувала значний інструментарій щодо визначення ступеня інтегративності групи, яка має назву "соціально-психологічна діагностика".

Соціально-психологічна діагностика дозволяє оцінити:

- готовність до спільної роботи;
- групову згуртованість;
- наявність угруповань і неформальних лідерів;
- причини виникнення і джерела соціально-психологічної напруженості;
- схеми взаємодії та інформаційного обміну між підрозділами;
- дублювання функцій;
- соціально-психологічний клімат у колективі;
- задоволеність працею і основні мотиватори діяльності;
- індивідуально-особистісні особливості оцінюваних співробітників і прогноз поведінки в майбутньому.

Управлінські та господарські проблеми є настільки складними, що їхнє вирішення стає не до снаги одному, навіть талановитому керівникові, вихід полягає у створенні колективного інтелекту. Колективний мозок організації – це команда, яка розробляє та реалізує рішення щодо виведення організації із кризової ситуації та забезпечує її стійкий і конкурентоспроможний розвиток. Той менеджер, який уміє створити команду і ставиться до неї, як до колективного мозку, матиме успіх.

Креативність підприємства – це сума креативності його співробітників. У подібному випадку глобальним завданням будь-якої компанії став

би пошук найбільш обдарованих працівників. Втім, креативність лежить в основі всіх складових роботи компанії. Справжню цінність для організації вона становить у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню і контролю.

Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини.

Люди, що мають справу з розробленням і впровадженням нової техніки та продукції, вирізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, загострене відчуття гідності, самостійність, незалежність. Виходячи з цього, стимулювання інноваційної праці має свої специфічні особливості, а саме: використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня; надання процесу стимулювання у креативній сфері постійного характеру, а не одночасної тимчасової кампанії.

Таким чином, в основі сучасного підходу до стимулювання праці в креативній сфері лежать такі завдання керівників організацій:

- максимально активізувати творчі здібності кожної особистості;
- спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Водночас необхідно керуватися принципом внутрішньої мотивації творчості: люди будуть найбільш творчими, коли вони відчують себе мотивованими, перш за все, своїми власними інтересами, задоволенням та викликом роботи як такої, а не тиском іззовні.

Зупинимося детальніше на основних типах мотивації, що виділяються у вітчизняній та закордонній літературі, а саме:

- внутрішня – залучення самою роботою;
- зовнішня – винагорода за виконання роботи;
- особистісна мотивація – індивідуальні фактори;
- міжособистісна мотивація – соціальні фактори.

Робота з творчими людьми потребує від керівників знання психології. Необережна критика, найменший сумнів у таланті працівника можуть

спричинити повний розрив відносин. Оскільки основною потребою творчих працівників є потреба в самоактуалізації, то, як її наслідок, для таких людей дуже важливим є визнання їхнього таланту.

Ключові терміни

Дієва групова емоційна ідентифікація – інтерперсональне отождоження, в якому фрустрованість, а отже, переживання одного з членів групи є даниною іншим, як мотиви поведінки, що організують їхню власну діяльність, спрямовані одночасно на досягнення групової мети і на блокування дії фрустратора.

Експертне лідерство – лідерство, засноване в першу чергу на знаннях, коли керівником стає кращий фахівець – аналітик, експерт, здатний вирішити практично будь-яку складну проблему.

Згуртованість групи – склад групи, який не просто можливий, але й інтегрований таким чином, що в ньому досягнуто особливого ступеня розвитку відносин, а саме такого ступеня, за якого всі члени групи найбільшою мірою поділяють цілі групової діяльності й ті цінності, які пов'язані з цією діяльністю.

Інтегративність – це найбільш загальна характеристика єдності внутрішньогрупових зв'язків і відносин у процесі спільної діяльності.

Коучинг – метод оволодіння новими знаннями, виявлення і розкриття потенціалу окремої особистості та команди, спосіб отримання більш високих результатів у бізнесі з використанням тих самих ресурсів, насамперед завдяки інтелекту і знанням.

Креативна організація – організація, яка постійно модернізується на основі безперервного навчання всіх її членів та розвитку їхньої творчої діяльності.

Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які формують нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, толерантні до дивацтв, мають свободу вибору проблеми й напряму досліджень, захочені до творчості і є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства.

Креативність – творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять до структури обдарованості в якості незалежного фактора.

Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі форми діяльності і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей.

Мотивація креативної діяльності – сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають суб'єктів ринку до її здійснення, задають межі і форми її організації, і спрямовують цю діяльність на досягнення цілей розвитку.

Мислення – це активний процес відображення дійсності у свідомості людини, що спирається на знання, інтуїцію, звички та навички і визначає поведінку людини в конкретній ситуації.

Організованість – здатність колективу самостійно створювати організацію в ситуації невизначеності, поєднувати різноманітність думок і форм ініціативної поведінки зі стійкою єдністю дій його учасників.

Особиста творчість – це процес мислення конкретної людини, результатом якого є відповідь на поставлене запитання, на яке в момент його формулювання відповідь не була відомою.

Соціальний інтелект – здатність людини розуміти і передбачати поведінку інших людей у різних життєвих ситуаціях, а також вміти розпізнавати почуття, наміри та емоції за їхніми вербальними і невербальними якостями.

Спрацьованість – ефект поєднання і взаємодії індивідів, що характеризується максимально можливою продуктивністю (у спільній роботі) за мінімальних емоційно-енергетичних витрат (на діяльність і взаємодію) на тлі достатньої суб'єктивної задоволеності (ближче до середньої).

Сумісність членів групи – цей склад групи можливий для забезпечення виконання групою її функції таким чином, що члени групи можуть взаємодіяти.

Творчий інтелект – здатність розробляти нові ідеї, шукати неординарні рішення для різних проблем.

Фізичний інтелект – це робота мозкового комплексу, під контролем якого знаходиться будь-яка фізична діяльність: і зовнішня, і внутрішня.

Харизматичне лідерство – це лідерство, побудоване на енергетиці, умінні надихати, вести за собою.

Чуттєвий інтелект – певна здатність людини сприймати власні почуття і відгукуватися на почуття інших людей.

Тестові завдання

1. Які типи мислення можна виділити за критерієм динамічності:

- а) догматичне, стереотипне, гнучке;
- б) теоретичне, технократичне, емпіричне;
- в) критичне, позитивне, наукове?

2. Метод пізнання, заснований на перенесенні одного чи ряду властивостей з відомого явища на невідоме:

- а) зіставлення;
- б) аналогія;
- в) гіпотеза.

3. Зазначте правильну послідовність етапів креативного процесу:

- а) інкубація;
- б) інсайт;
- в) фрустрація;
- г) розроблення;
- д) підготовка.

4. Які евристичні методи активізації креативності ви знаєте:

- а) мозковий штурм;
- б) експертне оцінювання;
- в) колективний записник;
- г) нейролінгвістичне програмування;
- д) метод "Дельфі";
- е) тригерна техніка?

5. Які моделі лідерства ви знаєте:

- а) харизматичне;
- б) демократичне;
- в) авторитарне;
- г) експертне?

6. У чому полягає сутність правила відносності питання:

- а) питання не повинне мати статичного характеру;
- б) мета має бути вказана якомога точніше;
- в) назва проблеми має бути короткою і символічною?

7. Клас проблем, які характеризуються наявністю внутрішніх резервів подальшого розвитку підприємства, – це:

- а) проблеми-можливості;
- б) проблеми-рутина;
- в) проблеми-криза.

8. *Певна здатність людини сприймати власні почуття і відгукуватися на почуття інших:*

- а) фізичний інтелект;
- б) чуттєвий інтелект;
- в) творчий інтелект;
- г) соціальний інтелект.

9. *Які ви знаєте методи формування команд:*

- а) кращі з кращих;
- б) члени команди зі "школи досвіду";
- в) експертний вибір;
- г) оцінка 360°?

10. *У якому квадранті мотиваційної матриці працівники мотивовані отриманням задоволення від самої роботи:*

- а) особистісна внутрішня;
- б) особистісна зовнішня;
- в) міжособистісна внутрішня;
- г) міжособистісна зовнішня?

Питання для обговорення

1. Розгляньте людину як суб'єкт та об'єкт креативного менеджменту.

2. Які особливості та роль персоналу в системі креативного менеджменту?

3. Яке значення креативності в бізнесі?

4. Дайте характеристику компетентності та творчому мисленню в контексті стратегії розвитку організацій.

5. Визначте роль мотиваційного процесу працівників в креативному менеджменті.

6. Яким чином відбувається оцінювання результатів творчої діяльності персоналу?

7. Наведіть форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу особистості.

8. Охарактеризуйте методи постановки і системного аналізу управлінських проблем.

9. Наведіть приклад використання методу мозкового штурму.

10. Дайте характеристику процесу формування креативного середовища на підприємстві.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке мислення? Які підходи до визначення мислення ви знаєте?
2. Які типи мислення ви знаєте? Яким типом мислення, на ваш погляд, необхідно володіти сучасному менеджеру?
3. Які теорії мислення ви знаєте?
4. Перерахуйте основні методи і прийоми пізнання.
5. Яким чином можна підтримувати і розвивати розумові процеси?
6. Що таке творчість? Охарактеризуйте основні етапи становлення цього терміна.
7. У чому відмінність творчості і креативності?
8. Що таке творчий потенціал, яким чином його можна розвивати?
9. Наведіть приклади найбільш істотних креативних бар'єрів, що перешкоджають вашій творчості.
10. Перерахуйте основні риси креативної особистості.
11. Які методи активізації творчого потенціалу ви знаєте? Які б використовували у своїй роботі?
12. Місце і роль менеджера креативного типу в сучасній організації.
13. Перелічіть основні характеристики менеджера креативного типу.
14. Що таке коучинг? Які види коучингу ви знаєте?
15. Назвіть основні особливості GROW-моделі коучингу.
16. Які моделі в рамках лідерського підходу до управління ви знаєте? Наведіть приклади використання різних моделей у різних сферах діяльності.
17. Перелічіть основні напрями активізації творчості на підприємстві.
18. Що таке соціальне управління? Яка його роль у процесі управління творчістю?
19. Назвіть основні особливості організації робочого середовища для активізації творчості працівників.
20. Що таке корпоративна культура? Яка її роль у креативних організаціях?

21. Які можливі ситуації виникають у процесі пізнання?
22. Перелічіть основні правила формулювання запитань у процесі вирішення проблемних ситуацій.
23. Що таке "корзина Ейзенхауера"?
24. Наведіть приклад використання морфологічної матриці в практичній діяльності. Які ви можете назвати переваги та недоліки цього методу вирішення проблемних ситуацій?
25. Що таке інтелект? Які типи інтелекту ви знаєте?
26. Що таке інтегральний інтелект?
27. У чому полягає відмінність спрацьованості колективу від згуртованості?
28. Які методи психологічної діагностики групи ви знаєте?
29. Які саме методи психологічної діагностики використовуються для оцінювання згуртованості колективу?
30. Що таке креативна команда?
31. У якій формі можуть бути організовані креативні команди в організаційній структурі?
32. Які принципи організації командної взаємодії ви знаєте?
33. Охарактеризуйте місце і роль процесу постановки мети в командоутворенні. Які стратегії постановки цілей ви знаєте?
34. Яку з технік організації командної роботи ви б використовували на етапі формування команди? Чому?
35. Перерахуйте основні способи відбору фахівців для креативної команди. Який, на ваш погляд, є найбільш оптимальним?
36. У чому полягає відмінність мотиву від стимулу?
37. Які компоненти креативних ресурсів працівника ви знаєте?
38. Що таке рейтинг креативних працівників? Для чого він формується?
39. Перелічіть основні принципи мотивації творчих працівників.
40. Які типи мотивації ви знаєте?
41. Визначте основні переваги та недоліки особистісної мотивації.
42. Визначте основні переваги та недоліки міжособистісної мотивації.
43. Визначте основні переваги та недоліки внутрішньої мотивації.
44. Визначте основні переваги та недоліки зовнішньої мотивації.
45. Визначте особливості побудови мотиваційної анаграми. Які три групи покладені в її основу?

Відповіді до тестових завдань

Розділ 1

№ п/п	Правильний варіант	№ п/п	Правильний варіант
1	а	6	в
2	б	7	а, д
3	а	8	б, в, г
4	а, б	9	а
5	в, в	10	б, в

Розділ 2

№ п/п	Правильний варіант	№ п/п	Правильний варіант
1	а	6	а, в, е
2	а, б, в, е	7	а
3	б	8	а, г
4	а, б, г	9	а, б, г
5	а, б, в, г, д	10	а

Використана література

1. Абанкіна Т. В. Багатоканальне фінансування культури і мистецтва: зарубіжний досвід / Т. В. Абанкіна // Журнал нової економічної асоціації. – 2009. – № 2 (14). – С. 139–145.
2. Базилевич В. Інтелектуальна власність: креатив метафізичного пошуку : монографія / В. Базилевич, В. Ільїн. – Київ : Знання, 2008. – 687 с.
3. Баранов В. В. Креативный подход к реализации инвестиционных проектов в условиях преобразования компании в холдинговую структуру / В. В. Баранов, А. В. Зайцев // Креативная экономика. – 2008. – № 8. – С. 91–96.
4. Башук Т. О. Стимулювання та розвиток креативності / Т. О. Башук, М. О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2013. – № 1. – С. 150–160.
5. Бергсон А. Творческая эволюция / А. Бергсон. – Москва : КАНОН-пресс, Кучково поле, 1998. – 350 с.
6. Бердяев Н. Смысл творчества (опыт оправдания человека) / Н. Бердяев. – Москва : Г. А. Леман и С. И. Сахаров, 1916. – 120 с.
7. Божидарнік Т. В. Креативний менеджмент : навч. посіб. / Т. В. Божидарнік, Н. В. Василик. – Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. – 498 с.
8. Боно Э. Латеральное мышление: учебник творческого мышления / Э. Боно. – Минск : Попурри, 2005. – 384 с.
9. Босак А. О. Комунікації в системі менеджменту: суть та види / А. О. Босак // Вісник нац. ун-ту "Львівська політехніка": Менеджмент та підприємництво і Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – 2005. – Вип. № 547. – С. 12–21.
10. Вари М. И. Общая психология : учеб. пособ. / М. И. Вари. – Киев : Центр учебной литературы, 2007. – 968 с.
11. Вахович І. Розвиток креативних індустрій: регіональний вимір : монографія / І. Вахович, О. Чуль. – Луцьк : Вежа-Друк, 2014. – 288 с.
12. Вовчак І. С. Автоматизовані системи менеджменту: основні положення, методичні рекомендації по проектуванню і впровадженню / І. С. Вовчак. – Тернопіль : СМП "Астон", 2001. – 146 с.
13. Волков А. Е. Квалификационный капитал и развитие системы непрерывного образования в России / А. Е. Волкова, А. А. Климова // Квалификационные стандарты и структуры в экономике и образовании. – Москва : Дело, 2008. – С. 7–19.

14. Гембарски К. Дидактические цели / К. Гембарски. – Варшава : Институт по управлению и подготовке кадров, 1977. – 350 с.
15. Георгіаді Г. Г. Інтегровані системи управління економічним розвитком машинобудівних підприємств : монографія / Е. Г. Георгіаді. – Львів : Вид-во нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2009. – 336 с.
16. Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія / Н. Г. Георгіаді, О. Є. Кузьмін. – Львів : Вид-во нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2006. – 368 с.
17. Горбатюк О. І. Інформаційна безпека / О. І. Горбатюк // Економічна енциклопедія : у трьох томах. Т. 2. – Київ : Видавничий центр "Академія", 2000. – 696 с.
18. Громов Г. Національні інформаційні ресурси: проблеми промислової експлуатації / Громов Г. – Москва : Наука, 1985. – 240 с.
19. Гужва В. М. Інформаційні системи в міжнародному бізнесі / Гужва Г. М. – Київ : КНЕУ, 1999. – 164 с.
20. Гужва В. М. Інформаційні системи і технології на підприємствах / Гужва В. М. – Київ : КНЕУ, 2001. – 400 с.
21. Дацик А. А. Исследование тенденций креативной экономики в России и за рубежом / А. А. Дацик // Проблемы развития инновационно-креативной экономики : сборник докладов. – Москва : Креативная экономика, 2005. – С. 20–25.
22. Дубина И. Н. К вопросу о соотношении понятий "креативная экономика", "инновационная экономика" и "экономика знаний" / И. Н. Дубина // Креативная экономика. – 2009. – № 6. – С. 109–116.
23. Дубина И. Н. Управление творчеством персонала в условиях инновационной экономики : монография / И. Н. Дубина. – Москва : Academia, 2009. – 360 с.
24. Дудин М. Н. Государственная политика и регулирование инноваций в сфере малого предпринимательства в современных условиях развития РФ / М. Н. Дудин // Креативная экономика. – 2008. – № 2. – С. 35–39.
25. Дулькин А. В. Креативность фирмы как фактор повышения эффективности предпринимательства : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А. В. Дулькин. – Санкт-Петербург : ЕТОФ, 2003. – 21 с.

26. Ермолаева-Томина Л. Б. Психология художественного творчества : учеб. пособ. для вузов / Л. Б. Ермолаева-Томина. – Москва : Академический проект, 2003. – 304 с.
27. Економічна активність населення України у 2015 році / Держкомстат України. – Київ : Держаналітінформ, 2016. – 205 с.
28. Журавлев В. А. Креативное общество – новая парадигма развития стран в XXI веке / В. А. Журавлев // Креативная экономика. – 2008. – № 11. – С. 42–49.
29. Зайцев А. В. Требования современной экономики к формированию интеллектуальных ресурсов предприятия / А. В. Зайцев, В. В. Баранов, Й. Крафт // Креативная экономика. – 2009. – № 4. – С. 15–22.
30. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / за ред. В. О. Моляко, О. В. Музики. – Житомир : Вид-во "Рута", 2006. – 320 с.
31. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, или Как научиться изобретать / Е. П. Ильин. – Санкт-Петербург : Питер, 2009. – 448 с.
32. Коротков Э. М. Исследование систем управления : учебник и практикум / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2014. – 226 с.
33. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посіб. / Н. В. Краснокутська. – Київ : КНЕУ, 2003. – 504 с.
34. Креативний менеджмент : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, С. В. Князь, І. В. Литвин, Д. К. Зінкевич. – Львів : Вид. Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
35. Крикуненко Д. О. Управління процесом формування креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д. О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 4. – С. 209–216.
36. Куцевол О. М. Теоретико-методичні основи розвитку креативності майбутніх учителів літератури : дис. ... д-ра пед. наук за спец. 13.00.02 / О. М. Куцевол. – Київ, 2007. – 40 с.
37. Личность, творчество и современность : сб. науч. трудов / Министерство внутренних дел России. – Красноярск : Изд-во Сибирского юридического института, 2000. – С. 124–131.
38. Лошковская К. С. Креативные индустрии как современный сегмент стратегического развития стран мира / К. С. Лошковская // Actual problems of international relations. – 2014. – № 119. – С. 153–158.

39. Макаренко О. Г. Креативный менеджмент: учеб. пособ. / О. Г. Макаренко, Н. В. Лазарев. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 154 с.
40. Маноха І. П. Психологія потаємного "Я" / І. П. Маноха. – Київ : Поліграфкнига, 2001. – 448 с.
41. Международная конференция "Роль высшего образования в развитии общества знания" // Вестник международных организаций: образование, наука, новая экономика, институт международных организаций и международного сотрудничества Государственного университета Высшей школы экономики (Москва). – 2008. – № 3 (18). – С. 121–125.
42. Мозг на 100 %. Интеллект. Память. Креатив. Интуиция. Интенсив-тренинг по развитию супер способностей / О. Кинякина, Т. Захарова, П. Лем и др. – Москва : Эксмо, 2007. – 848 с.
43. Моисеенко С. С. Принятие креативных решений на различных уровнях экономической деятельности / С. С. Моисеенко // Креативная экономика. – 2009. – № 10. – С. 38–45.
44. Молден Д. Менеджмент и могущество НЛП / Д. Молден. – Київ : Pitman Publishing, 1997. – 257 с.
45. Моляко В. А. Психологические проблемы творческой одаренности / В. А. Моляко. – Київ : Вища школа, 1995. – 52 с.
46. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві / Г. В. Монастирська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 2 (16). – С. 207–212.
47. Наукова та інноваційна діяльність України у 2015 році / Держкомстат України. – Київ : Держаналітінформ, 2016. – 255 с.
48. Окорський В. П. Креативний менеджмент : навч. посіб. / В. П. Окорський, В. М. Валюх. – Рівне : НУВГП, 2011. – 211 с.
49. Петренко Е. С. Экономика впечатлений выведет рестораны из кризиса / Е. С. Петренко // Креативная экономика. – 2009. – № 3. – С. 132–138.
50. Пилясов А. Методика оценки творческого потенциала российских регионов / А. Пилясов, О. Колесникова // Вопросы экономики. – 2008. – № 9. – С. 50–69.
51. Психогимнастика в тренинге / под. ред. Н. Ю. Хрящевой. – Санкт-Петербург : Ювента, 1999. – 256 с.
52. Психологія : підруч. для студ. вищ. закл. освіти / Ю. Л. Трофімов, В. В. Рибалка, П. А. Гончарук та ін. – Київ : Либідь, 1999. – 558 с.

53. Пуанкаре А. Математическое творчество / А. Пуанкаре, Ж. Адамар. – Москва : ИНФРА-М, 1970. – 567 с.
54. Резнік М. А. Культура творчого саморозвитку особистості : навч. посіб. / М. А. Резнік, В. П. Козинець. – Донецьк : Національна металургійна академія України, 2002. – 104 с.
55. Свидрук І. І Креативний менеджмент : навч. посіб. / І. І. Свидрук. – Київ : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
56. Скрипко Т. А. Інноваційний менеджмент : підручник / Т. А. Скрипко. – Київ : Знання, 2011. – 350 с.
57. Степанов А. А. Человеческие ресурсы в креативной экономике / А. А. Степанов, М. В. Савина. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 239 с.
58. Степанова Т. Е. Экономика XXI века – экономика, основанная на знаниях / Т. Е. Степанова // Креативная экономика. – 2008. – № 4.– С. 25–32.
59. Степанчикова М. А. Учимся изобретать / М. А. Степанчикова. – Москва : ИНФРА-М, 1997. – 50 с.
60. Тихомиров О. К. Психология мышления : учеб. пособ. – Москва : Изд-во Моск. ун-та, 1984. – 272 с.
61. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність : навч. посіб. / М. П. Бутко, І. М. Бутко, В. П. Мащенко, М. І. Мурашко, Л. Д. Оліфіренко. – Ніжин : ТОВ "Видавництво "Аспект-Поліграф", 2008. – 428 с.
62. Флорида Р. Креативный класс : люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – Москва : Издательский дом "Классика XXI", 2007. – 432 с.
63. Хазратова Н. Типологічна модель індивідуально-психологічного образу / Н. Хазратова // Соціальна психологія. – 2004. – № 4 (6). – С. 3–13.
64. Хелел Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хелел, К. Прахалад. – Москва : ЗАО "Олимп-Бизнес", 2002. – 288 с.
65. Цимбалюк В. С. Основи інформаційного права України / В. С. Цимбалюк, В. Д. Павловський, В. В. Грищенко. – Київ : Знання, 2004. – 74 с.
66. Чайка Г. П. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Г. П. Чайка. – Київ : Знання, 2007. – 420 с.
67. Чухрай Н. І. Глобалізація та науково-технічна безпека країни / Н. І. Чухрай // Вісник нац. ун-ту "Львівська політехніка": Проблеми економіки та управління. – Львів, 2002. – Вип. № 448. – С. 7–14.

68. Шевырев А. В. Технология творческого решения проблем / А. В. Шевырев. – Белгород : Крестьянское дело, 1995. – 209 с.
69. Яковлев В. Я. Философские принципы креативности / В. Я. Яковлев // Вестник Московского университета. – 2005. – № 5. – С. 26–35.
70. Ярочкин В. И. Информационная безопасность / В. И. Ярочкин. – Москва : Академический проект, 2003. – 640 с.
71. Creative Economy Report 2008. The Challenge of Assessing the Creative Economy: towards Informed Policy-making. – Geneva : UNSTAD/DITC, 2008. – 357 p.
72. National Studies on Assessing the Economic Contribution of the Copyright-Based Industries / Creative Industries Series. – Geneva: WIPO, 2006. – 400 p.
73. Landry Ch. The Creative City / Ch. Landry. – Moscow : Publishing House "Classic XXI", 2005. – 134 p.

Інформаційні ресурси

74. Басков А. Мера креатива [Электронный ресурс] / А. Басков. – Режим доступа : <http://plutin.livejournal.com>.
75. Боярин Р. В. Психологія творчості [Електронний ресурс] / Р. В. Боярин. – Режим доступу : <https://refdb.ru/look/1929995-p2.html>.
76. Верников Г. Основные принципы выбора прикладного программного обеспечения для построения корпоративной информационной системы [Электронный ресурс] / Г. Верников. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/vernikov/kias/choice>.
77. Власова Л. Информационные технологии в корпоративном управлении [Электронный ресурс] / Л. Власова. – Режим доступа : <https://www.akdi.ru/avt-upr>.
78. Дандон Э. Организационная инновация. Инновации. Как определить тенденции и извлекать выгоды [Электронный ресурс] / Э. Дандон. – Режим доступа : <http://www.cfin.ru/management/people/motivation>.
79. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент [Электронный ресурс] / К. Кирсанов. – Режим доступа : <http://www.ovsem.com>.
80. Краткий курс лекций по дисциплине "Организационная психология" [Электронный ресурс]. – Режим доступа : https://studme.org/60820/psihologiya/organizatsionnaya_psihologiya.

81. Кузьмін О. Є. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах [Електронний ресурс] / О. Є. Кузьмін, О. О. Горячка. – Режим доступу : http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/vnulp/Management/2011_714/04.pdf.

82. Кодекс України про адміністративно-правові порушення // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>.

83. Кримінальний кодекс України // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>.

84. Мала Н. Т. Креативність як складова ефективного управління [Електронний ресурс] / Н. Т. Мала. – Режим доступу : <https://archive.nbuv.gov.ua>.

85. Павлюк Р. О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів [Електронний ресурс] / Р. О. Павлюк. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/16_NPM2007/Pedagogika.doc.htm.

86. Про авторські і суміжні права : Закон України № 3792-XII від 04.11.2018 р. // Відомості Верховної Ради України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/3792-12>.

87. Степанов А. А. Креативная экономика : сущность и проблемы развития [Электронный ресурс] / А. А. Степанов, М. В. Савина. – Режим доступа : <http://uecs.ru/marketing/item/2667-2013-12-26-08-35-52>.

88. Creative Industries Programme / Department for Culture, Media and Sport [Electronic resource]. – Access mode : https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/523024/Creative_Industries_Economic_Estimates_January_2016_Updated_201605.pdf.

89. Creative Industries Mapping Document / Department for Culture, Media and Sport [Electronic resource]. – Access mode : https://creativeconomy.britishcouncil.org/media/uploads/files/English_mapping_the_creative_industries_a_toolkit_2-2.pdf.

Зміст

Вступ	3
Розділ 1. Креативна економіка: формування, розвиток та інституційне середовище	5
1. Концептуальні засади креативної економіки	5
1.1. Роль креативної економіки в сучасному бізнес-середовищі	5
1.2. Креативний клас як "ядро" креативної економіки	10
1.3. Особливості сучасного розвитку креативних індустрій	11
2. Особливості формування креативної економіки в Україні та за кордоном	13
2.1. Формування креативного суспільства як передумова розвитку креативної економіки	13
2.2. Університет як основа розвитку креативної економіки	18
2.3. Особливості розвитку креативної економіки в Україні	21
3. Захист права інтелектуальної власності в креативній економіці	29
3.1. Поняття та види конфіденційної інформації	29
3.2. Джерела розповсюдження конфіденційної інформації та шляхи її захисту на підприємствах	31
3.3. Нормативно-правове забезпечення захисту конфіденційної інформації та інтелектуальної власності	35
4. Креативний менеджмент як основа побудови креативної економіки	39
4.1. Сутність і місце креативного менеджменту в креативному суспільстві	39
4.2. Мета, завдання і функції креативного менеджменту	41
Висновки до розділу 1	44
Ключові терміни	48
Тестові завдання	49
Питання для обговорення	50
Запитання для самоконтролю	51
Розділ 2. Теоретичні основи креативного менеджменту	52
5. Процес і природа людського мислення. Типи мислення	52
5.1. Підходи до визначення процесу мислення	52
5.2. Типи мислення	53
5.3. Творчість та творче мислення	56

5.4. Теорії мислення	58
5.5. Методи та прийоми пізнання	60
5.6. Формування ефективного мислення	62
6. Формування креативної особистості	64
6.1. Сутність творчості та особистості	64
6.2. Творчий потенціал особистості	68
6.3. Креативні бар'єри та шляхи їх подолання	69
6.4. Риси креативної особистості	73
6.5. Етапи креативного процесу	76
6.6. Форми виявлення, розвитку та використання творчого потенціалу працівників.....	77
7. Менеджер креативного типу	84
7.1. Роль менеджера в сучасній організації.....	84
7.2. Характеристики менеджера креативного типу	85
7.3. Бізнес-коучинг	88
7.4. Моделі лідерства: харизматична та експертна	92
8. Формування креативного середовища в організації	96
8.1. Процес активізації творчої діяльності на підприємствах	96
8.2. Організація робочого середовища в креативній організації	98
8.3. Корпоративна культура як необхідний елемент формування креативного середовища	99
9. Інтегральний інтелект як об'єкт управління в креативному менеджменті	102
9.1. Типи інтелекту як об'єкта управління	102
9.2. Формування інтегрального інтелекту	104
9.3. Принципи формування інтегрального інтелекту, поняття "інтегративності"	105
9.4. Методи оцінювання ступеня інтегративності групи	108
10. Командоутворення в креативному менеджменті	113
10.1. Підходи до розуміння терміна "команда"	113
10.2. Принципи формування креативної команди.....	117
10.3. Стратегії встановлення цілей у командоутворенні	119
10.4. Принципи і техніки організації групової роботи в команді.....	121
11. Мотивація особистостей креативного типу	126
11.1. Мотиваційний механізм в інноваційній діяльності.....	126
11.2. Творчий підхід керівника до мотивації креативних співробітників.....	127

11.3. Типи мотивації креативних особистостей.....	131
Висновки до розділу 2	139
Ключові терміни.....	143
Тестові завдання.....	145
Питання для обговорення	146
Запитання для самоконтролю	147
Відповіді до тестових завдань	149
Використана література.....	150

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Назарова Галина Валентинівна
Сотнікова Юлія Володимирівна

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Навчальний посібник

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Відповідальний редактор *М. М. Оленич*

Редактор *О. С. Новицька*

Коректор *О. С. Новицька*

План 2018 р. Поз. № 28-ЕНП. Обсяг 160 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*