

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Олена ПЛАХОТНИК

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

з дисципліни «Креативний менеджмент»

**для підготовки
здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
зі спеціальності 073 «Менеджмент»
за освітньо – професійною програмою «Менеджмент»**

Затверджено
науково-методичною радою ДДТУ
16.06.2022 р. протокол № 6

Кам'янське
2022

Розповсюдження і тиражування без офіційного дозволу Дніпровського державного технічного університету заборонено

Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо – професійною програмою «Менеджмент». Укл.: д.е.н., проф. Олена ПЛАХОТНИК. Кам'янське. ДДТУ. 2022. 67 с.

Укладач: д. е. н., проф. Олена ПЛАХОТНИК

Відповідальний за випуск: д. е. н., проф. Петро КОРЕНЮК

Рецензент: д.е.н., проф. Оксана БУДЬКО

Затверджено на засіданні кафедри
менеджменту організацій та адміністрування
протокол № 6 від 09.06.2022 р.

Коротка анотація видання. У конспекті лекцій розкрито основний зміст тем дисципліни «Креативний менеджмент» відповідно до робочої програми. Для самоперевірки знань, після кожної теми, здобувачам запропоновано контрольні запитання. Для більш глибокого вивчення тем наведено перелік літератури.

ЗМІСТ

Стор.

ТЕМА 1. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ	5
1.1. Сутність та місце креативного менеджменту як науки. Концептуальні засади креативного менеджменту	5
1.2. Формування креативної особистості	7
1.3. Менеджер креативного типу: основні риси та критерії. Формування потенціалу менеджера креативного типу	10
1.4. Управління креативністю. Сутність, види та способи формування креативних команд. Управління креативним потенціалом підприємства	12
<i>Контрольні запитання та завдання до теми 1</i>	17
ТЕМА 2. ФОРМИ ВИЯВЛЕННЯ, СПОСОБИ РОЗВИТКУ І ВИКОРИСТАННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ	18
2.1. Характеристика креативного процесу	18
2.2. Методи активізації творчого мислення	21
2.3. Теорія вирішення винахідницьких задач	23
2.4. Нейролінгвістичне програмування	24
2.5. Технологія розвитку креативності	26
<i>Контрольні запитання та завдання до теми 2</i>	29
ТЕМА 3. ПРОЦЕС ПОШУКУ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ	30
3.1. Сутність процесу пошуку креативних рішень	30
3.2. Класифікація типових прийомів пошуку рішень	32
3.3. Сучасні моделі процесу пошуку креативних рішень	34
3.4. Етапи розробки креативних рішень в організації	35
<i>Контрольні запитання та завдання до теми 3</i>	37
ТЕМА 4. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В ОРГАНІЗАЦІЇ	38
4.1. Розвиток системи креативного менеджменту на підприємстві	38
4.2. Стратегії розвитку креативного менеджменту	43
4.3. Принципи формування системи креативного менеджменту	45
4.4. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації	46
4.5. Адаптувати старе або винайти нове	47
<i>Контрольні запитання та завдання до теми 4</i>	49

ТЕМА 5. МОТИВУВАННЯ ТВОРЧОСТІ.....	50
5.1. Значення людського фактору в управлінні організацією.....	50
5.2. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей.....	51
5.3. Творчість як потужний засіб мотивування.....	54
<i>Контрольні запитання та завдання до теми 5.....</i>	<i>56</i>
ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ.....	57
6.1. Сутність та особливості креативних управлінських рішень.....	57
6.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.....	59
6.3. Інтуїтивні управлінські рішення.....	61
6.4. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.....	61
<i>Контрольні запитання та завдання до теми 6.....</i>	<i>63</i>
ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....	64

ТЕМА 1. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ

- 1.1. Сутність та місце креативного менеджменту як науки. Концептуальні засади креативного менеджменту
- 1.2. Формування креативної особистості
- 1.3. Менеджер креативного типу: основні риси та критерії. Формування потенціалу менеджера креативного типу
- 1.4. Управління креативністю. Сутність, види та способи формування креативних команд. Управління креативним потенціалом підприємства

1.1. Сутність та місце креативного менеджменту як науки. Концептуальні засади креативного менеджменту

Теорія креативістики почала зароджуватись приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла свій розвиток у ґрунтовному прикладному застосуванні.

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості. Він тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з «самоменеджментом», організаційною культурою підприємства, маркетингом та інш.

Креативний менеджмент в організації — 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 та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

Метою креативного менеджменту є формування креативних рішень, реалізація яких забезпечуватиме організації отримання конкурентних переваг та інноваційний розвиток суспільства в цілому.

Цілями креативного менеджменту є генерування креативних ідей, їх оцінювання і відбір, що дозволить сформувати ефективні креативні рішення.

Завданнями креативного менеджменту є:

- формування стратегічної політики створення креативної організації;
- встановлення стратегічних, довго- і короткострокових цілей креативної діяльності;
- створення творчої атмосфери в колективі;
- розвиток креативного потенціалу працівників організації;
- формування та розвиток потенціалу менеджера креативного типу;
- створення ефективних креативних команд;
- забезпечення здатності будь-якого працівника підприємства висувати креативні ідеї;

- створення можливостей застосування на підприємстві різноманітних методик і технік креативності для генерації, оцінювання та відбору креативних ідей;

- регулювання креативних процесів в організації;
- стимулювання творчої активності персоналу в організації;
- оцінка та контроль креативної діяльності на підприємстві.

Суб'єктами креативного менеджменту є:

внутрішні суб'єкти креативної діяльності:

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

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

зовнішні суб'єкти креативної діяльності:

- фахівці консалтингових та інжинірингових компаній;
- споживачі продукції підприємства тощо.

Об'єктом є процес прийняття креативних рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління креативним процесом.

Принципами креативного менеджменту є:

- цілеспрямованість (формується на засадах узгодження цілей і методів їх досягнення креативного менеджменту із цілями і методами організації загалом);

- гнучкість (забезпечення швидкого адекватного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації);

- інтуїтивність (використання інтуїтивного підходу до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності);

- латеральність (пошук рішень за всіма можливими напрямками з метою формування якомога більшої кількості нестандартних варіантів, які сприятимуть прийняттю ефективного креативного рішення);

- комбінованість (застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень);

- результативність (спрямованість на отримання конкретних креативних рішень в ході креативного процесу);

- оптимальність (забезпечення мінімізації витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень);

- ефективність (забезпечення позитивного ефекту від реалізації креативних ідей та рішень);

- ініціативність (надання можливості будь-якому правнику організації, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень);

- інформаційна безпека (забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень);

- стимулювання (забезпечення засобів і умов для зацікавлення

працівників організації в творчому розвитку та генерації креативних ідей).

Загальними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація, та контроль. Основними групами методів креативного менеджменту є економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи.

На формування і розвиток креативного менеджменту безпосередньо впливають ряд **факторів**: рівень розвитку креативного суспільства; формування креативної економіки; розвиток креативної освіти; рівень інноваційності підприємства; творчий потенціал особистості; потенціал менеджера креативного типу.

1.2. Формування креативної особистості

Креативність (лат. *creatio* – створення) — новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять до структури обдарованості в якості незалежного фактору».

Креативність має наступні форми:

- наукову (відкриття);
- технічну (винаходи);
- економічну (підприємництво);
- художню (мистецтво);
- соціальну (стосунки з людьми);
- політичну (державне управління).

Можна виділити такі **основні риси, що характеризують розвинену творчу особистість**:

- незалежність - особисті стандарти важливіші стандартів групи;
- 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 проникати в сутність проблеми, виявляти зв'язки між явищами, тобто здатність до аналізу та синтезу, уміння самостійно систематично працювати, нездоланне прагнення до самовдосконалення й 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.

Мислення - це активний процес віддзеркалення дійсності в 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 в міру накопичення досвіду, знань, отримання освіти, в

професійній діяльності. Воно залежить до певної міри від індивідуальних особливостей особи, але може змінюватися в досить широких масштабах під впливом освітніх процесів, вольових зусиль, спеціального тренінгу, критичних ситуацій, стану здоров'я.

Менеджер повинен працювати не тільки з людьми, але й працювати над розвитком деяких власних якостей. Це особливо важливо щодо розвитку його мислення.

За характеристиками мислення і формується команда. Людям легше працювати, якщо існує певне сполучення характеристик їх мислення. Менеджера краще розуміють співробітники, якщо зрозумілий тип його мислення, якщо він доповнюється типологічними характеристиками мислення іншими службовцями.

Немає поганих або хороших типів мислення. Є типи, які в тих або інших умовах можуть бути більш-менш ефективні, формування або використання яких при груповій діяльності можна регулювати.

Коли менеджер розробляє стратегію фірми, то найефективнішим виявляється тип творчого, гнучкого, конструктивного мислення. Коли він вирішує поточні проблеми, - необхідне мислення прагматичне, конкретне, безпосереднє.

Виділяють **чотири базових стилі креативного мислення**:

- *інтуїтивний тип мислення*. Цей стиль описує спритні особистості та є типовим для менеджерів, акторів та політиків. Інтуїтивний стиль креативного мислення надає особливого значення досягненням, важкій роботі й здатності швидко знаходити правильні відповіді, він концентрується на результатах, використанні здорового глузду і попереднього досвіду;

- *новаторський тип мислення*. Цей стиль описує допитливі особистості та є типовим для вчених, інженерів і винахідників. Новаторський стиль надає особливого значення точності, експериментуванню та аналізу; з легкістю справляється з труднощами;

- *образний тип мислення*. Цей тип описує проникливі особистості та є типовим для артистів, музикантів, письменників і лідерів. Образний стиль підходить для визначення потенційних перспектив; він також характеризується готовністю піти на ризик, незважаючи на традиції. До того ж, образний стиль є неупередженим і часто схильний до гумору при висловленні ідей;

- *надихаючий тип мислення*. Цей стиль описує мрійливі особистості та є типовим для педагогів, лідерів і письменників. Надихаючий стиль володіє позитивною, орієнтованою на подолання соціальних негараздів дією і характеризується готовністю до самопожертви в ім'я досягнення цілей. Цей стиль пов'язаний зі змінами, що допомагають іншим.

Виділяють також **чотири стилі творчого підходу (мислення) до вирішення проблеми**:

- генеруючий - виявлення проблеми і пошук фактів;
- концептуальний - визначення проблеми і пошук ідей;
- оптимізуючий - оцінка ідей, їх відбір і планування дій;

- виконавчий - здобуття схвалення і здійснення.

Генеруючий стиль мислення передбачає взяття інформації з безпосереднього досвіду і розгляду ситуації з різних точок зору. Такий підхід дозволяє вести розширений пошук фактів, виявляти основні проблеми і супутні їм додаткові проблеми, пропонує багатоваріантні рішення.

Концептуальний стиль мислення - припускає розгляд багатьох варіантів. Інформація може видобуватись не на сталому досвіді, а за допомогою абстрактного мислення. Людям з концептуальним стилем мислення важливо знайти ідею, вигадати її, а перевіряти її, доходити до істини, до конкретного результату - це не їх справа.

Оптимізуючий стиль мислення - оцінити ситуацію самостійно за допомогою свого абстрактного мислення, знайти єдиний, кращий варіант і опрацювати його ґрунтовно, до найдрібніших подробиць.

Виконавчий стиль мислення - люди з виконавчим стилем мислення зосереджені на своєму досвіді, прагнуть не роздумувати, а перевіряти. Ці люди досягають результату методом проб і помилок, але результат буде обов'язково отриманий, проблема буде знята, рішення ухвалене і застосоване на практиці.

Типологія творчого мислення має велике значення в практиці організації й проведення дослідницької діяльності. Вона дозволяє сформувати дослідницькі групи за критеріями різноманітності типологічних характеристик та їх гармонійної взаємодії в дослідницькій діяльності. Вона також дозволяє менеджеру оцінити свої особливості, щоб кращим чином використовувати свій інтелектуальний потенціал. Типологічні характеристики можуть підказати менеджеру в його роботі над собою, як розвивати здібності в області мислення, як будувати програми освіти і професіоналізації, як забезпечити дійсну ефективність практичної реалізації цих програм.

Інтелект (від лат. *Intellectus* – розуміння, пізнання) - здатність до здійснення процесу пізнання і до ефективного вирішення проблем, зокрема при оволодінні новим колом життєвих завдань.

Існує, як мінімум, **три основні підходи до проблеми творчих здібностей**. Вони можуть бути сформульовані наступним чином.

1. *Власне творчих здібностей немає*. Інтелектуальна обдарованість виступає в якості необхідної, але недостатньої умови творчої активності особистості. Головну роль в детермінації творчої поведінки відіграють мотивація, цінності, особистісні риси.

2. *Творча здатність (креативність) є самостійним чинником*, що не залежить від інтелекту, однак між рівнем інтелекту і рівнем креативності є незначна кореляція.

За теорією інтелектуального порога Е. Торренса, якщо *IQ* нижче 115 - 120, то інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, а при *IQ*, вищому за 120 – творча здатність стає незалежною величиною. Отже, немає креативних осіб із низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю.

3. *Високий рівень розвитку інтелекту передбачає високий рівень творчих здібностей, і навпаки*.

1.3. Менеджер креативного типу: основні риси та критерії. Формування потенціалу менеджера креативного типу

Основні риси менеджера креативного типу:

- проблемне бачення світу, здатність мислити стратегічно, бачити перспективи, наперед розпізнавати проблеми;
- уміння завчасно порушувати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;
- системне і панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування і розвитку керованого об'єкта;
- здатність логічно мислити, робити правильні й вдалі висновки при дефіциті інформації;
- розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем та їх оцінки;
- здатність до імітації функцій різних членів колективу;
- психологічна проникливість, що дозволяє бачити і розрізняти в людях особливості їх поведінки, уміння сприймати, цінності, цільові установки розуміти, приймати і використовувати різні точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм. Компенсатором проникливості є психодіагностика;
- інноваційність і 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 при зміні умов діяльності або переході до вирішення принципово нових завдань;
- уміння делегувати не тільки владу і відповідальність, але й свій авторитет лідера;
- здібність до латентного (прихованого) керівництва, що припускає включення людей в діяльність не на формальній субординаційній основі, а шляхом «відходу в тінь», умінням звернутися за порадою і допомогою.

Основні види креативних працівників підприємства: керівник інноваційного підприємства; менеджер знань; координатор знань; керівник спеціалізованого підрозділу; менеджер проєктної групи; експерти (носії) знань; генератори ідей (інноватори); інженери знань (фасилітатори).

Керівники підприємства в умовах ринку у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має невпинно розвиватися шляхом постійного вдосконалення і нововведень. Можливість віднесення керівників підприємства до групи креативних працівників залежить від їхньої ролі та безпосередньої участі в інноваційних процесах. Зважаючи на те, що здебільшого керівники підприємства виконують управлінські, адміністративні та організаційні функції, вони включені до категорії креативних працівників.

Менеджер знань — це спеціаліст, в обов'язки якого входить організація

процесів управління знаннями та інтелектуальними активами підприємства. Для цієї посади можуть відбиратися співробітники науково-технічних бібліотек або відділів науково-технічної інформації (ВНТІ), координатори веб-сайтів і фасилітатори. Серед менеджерів знань окремо слід виділити генерального менеджера з управління знаннями (*Chief Knowledge Officer, СКО*), який формує стратегічні напрями управління інтелектуальними ресурсами підприємства, а також координатора знань.

До обов'язків *координатора знань* входять функції, пов'язані з контентом інформаційних систем, які включають обслуговування працівників підприємства відповідно до їхніх інформаційних профілів. Одна з головних функцій координатора знань - обслуговування різних запитів, що стосуються інформаційних ресурсів підприємства (каталогів, рубрикаторів, довідників, інформації про клієнтів тощо), а також постійне оновлення інформаційних профілів співробітників підприємства.

Фасилітатори — це специфічна категорія працівників знань, яка розповсюджена у західних компаніях. Їхнє завдання — допомогти працівникам у явній формі зафіксувати свої знання, зрозуміло сформулювати думки, щоб вони стали зрозумілими іншим людям. Фасилітатори мають навички ведення діалогу і методики одержання знань фахівців. У вітчизняній практиці функціям фасилітатора найбільшою мірою відповідає робота інженера знань.

Експерти (носії знань) — це будь - які співробітники підприємства, які володіють необхідними знаннями та досвідом і здатні їх передавати. Робота з експертами потребує участі інженерів знань (фасилітаторів) з метою одержання знань, їхньої формалізації та цілеспрямованого використання.

Генератором ідей може бути будь - який працівник підприємства, проте не всі працівники здатні генерувати нові ідеї. Тут потрібний особливий стиль мислення, наявність творчого підходу до розв'язання проблем, вміння аналізувати та працювати з інформацією, бажання передавати одержані знання.

Серед інших категорій креативних працівників виділяють *керівників спеціалізованих підрозділів і менеджерів проєктних груп*.

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);
- вибудовувати 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 цілі);
- вчитися у групах (взаємодія, діалоги, дискусії відкривають шлях до колективного мислення, мобілізують енергію та спрямовують спільну діяльність на досягнення спільної цілі);
- розвивати системне мислення (дає змогу розуміти закономірності розвитку динамічних систем, науку управління, діяти з урахуванням змін, що

відбуваються у природі та суспільстві). Саме системне мислення, яке Пітер Сенге називає п'ятою дисципліною, орієнтоване на виявлення зв'язків між окремими частинами. Воно дає стимули і засоби для інтеграції наших умінь і здібностей вчитися.

Коучинг (від англ. *coaching*) – 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 же ресурсів, насамперед завдяки інтелекту й знанням. Він допомагає вивільнити людські можливості для досягнення корпоративних цілей. Основою положенням 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.

Відомо, що знання, які «вплетені» в організаційну структуру, перетворюються на потужний фактор конкурентоспроможності. Роберт Піно, автор наукових праць із менеджменту, назвав шлях організації до успіху завдяки самовдосконаленню організації *корпоративним айкідо*. Головний принцип айкідо – «Використовуй сильні сторони суперника проти нього самого» – можна і треба використовувати у боротьбі за лідерство на ринку. Ставши на цей шлях, менеджери повинні:

- досліджувати внутрішню силу і слабкі сторони своєї організації;
- для концентрації зусиль зосереджуватися на стратегічному баченні своєї організації;
- глибоко вивчати сильні сторони конкурентів і вміти передбачати їхні дії;
- використовувати сильні сторони конкурентів для власного самовдосконалення і за рахунок цього перемагати їх.

У даному контексті *айкідо* – це безперервне самовдосконалення організації, яке не потребує ліквідації конкурента. Якщо не буде конкурентів, то уповільниться або зовсім зупиниться процес власного самовдосконалення. Саме наявність сильного конкурента підштовхує до самовдосконалення.

Головне – вчитися постійно шукати відповіді на нові й нові виклики часу. На думку Пітера Друкера, компанія має конкурувати не із іншою компанією. Орієнтиром має бути продукт найвищої на цей момент якості незалежно від того, хто і де у світі його виробляє. Перемога «вчорашнього товару» (термін Пітера Друкера) нікому не потрібна, потрібні нові технології, а для цього – концептуально інша підготовка й організація персоналу. Результатом праці менеджера є знання, ідеї та інформація.

1.4. Управління креативністю. Сутність, види та способи формування креативних команд. Управління креативним потенціалом підприємства

Найбільш ефективним способом активізації та ведення групової креативності є введення членів групи в позитивні й активні стани без втручання в їх індивідуальні креативні здібності.

Креативні колективи характеризуються певними параметрами:

1. *Статус учасників колективів*, адже вони можуть формуватись за рахунок працівників підприємства та зовнішніх агентів.

2. *Формат утворення*. Креативні колективи можуть бути утворені офіційно, формально, бути частиною організаційної структури управління, а можуть формуватись самочинно та спонтанно.

3. *Ієрархія управління*. Формальні креативні колективи передбачають рівноправність їхніх учасників у генеруванні ідей, розробленні заходів, свободі поглядів та думок, при цьому статус керівника може змінюватись залежно від зміни характеру завдань, що вирішуються. У межах неформальних колективів управління здійснює лідер або лідерська підгрупа, а взаємодія членів колективу забезпечується на засадах етичних та культурних норм.

4. *Характер завдань, які вирішуються*. Креативні колективи можуть утворюватись для вирішення локальних завдань, пов'язаних з ліквідацією певних проблем чи покращанням окремих параметрів функціонування підприємств. А можуть також формуватись для здійснення ґрунтовних організаційних перетворень, що стосуватимуться практично усіх сфер функціонування підприємства.

5. *Мотивування учасників колективів*. Якщо йдеться про учасників з переліку працівників підприємства, то їхня участь у колективах, не прирівняних до підрозділів підприємства, може заохочуватись преміями, доплатами, надбавками, а в разі формування креативного колективу у вигляді відокремленого підрозділу йдеться про розроблення системи основної і додаткової заробітної плати. Окрім цього, члени креативних колективів отримують можливість для задоволення потреб вищого порядку – у самореалізації, повазі, визнанні їхньої цінності тощо. Якщо йдеться про зовнішніх учасників колективів, то вони беруть участь на договірних комерційних засадах.

6. *Норми поведінки та діяльності учасників колективів*. Ідея креативного колективу полягає у забезпеченні рівноправності усіх його членів незалежно від посад, авторитетності, досвіду, професійних досягнень, що зумовлює об'єктивне ставлення до усіх пропозицій членів колективу.

Більшість організацій стикаються з проблемою формування креативних команд. Для цього варто використовувати наступні методи формування команд: кращі з кращих; команда з «неограничених алмазів» та члени команди із «школи досвіду». Переваги та недоліки методів формування команд наведено у табл. 1.

При формуванні креативних колективів потрібно, щоб було повне представлення різних типів творчих індивідуальностей. Нижче подана їх характеристика.

Піонер (проблематизатор), який здатний швидше інших побачити проблему і сформулювати її. Він може це робити навіть тоді, коли іншим ситуація не здається проблемною. Він здатний в цілому мислити проблемно, тобто у всьому шукати протиріччя.

Енциклопедист - швидко знаходить аналоги проблеми, що розглядається

Таблиця 1 - Переваги та недоліки методів формування команд

Методи формування команд	Переваги	Недоліки
Кращі з кращих	Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації	Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу. Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового
Команди з «неограничених алмазів»	Співробітники, які мислять по - новому	Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей. Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів
Члени команди зі «школи досвіду»	Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявити й розвивати нові напрямки бізнесу. Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань	Навички, що були здобуті менеджерами попередньо, можуть бути не застосовані в новій діяльності, залежно від «предметів», які вони вивчали чи не вивчали в різних «школах досвіду»

в різних сферах знань. Це дозволяє дати порівняльний аналіз, визначити парадигми вирішення проблеми, формувати гіпотези, нетрадиційні підходи, мотивувати наукову дискусію.

Генератор ідей, або концептолог, який інтегрує множину ідей до визначеної цілі. Ця людина спроможна сконструювати концепцію, яка дозволить об'єднати множину ідей, і в результаті – види дослідницької діяльності.

Ентузіаст - інколи його вважають або називають «фанатиком» ідеї. Ця людина заряджає інших оптимізмом і впевненістю в успіху дослідження,

досягнення результату.

Скептик - інколи його називають «занудою» – людина, яка невпевнена в успіху будь-якої діяльності і плану, охолоджує запал у непродуманих діях і в скоропоспішних рішеннях.

Прогнозист - функцією якого в колективному інтелекті є можливість якомога точніше передбачити наслідки, відчуті тенденції, прорахувати всі можливі варіанти розвитку подій.

Інформатор- який збирає і класифікує інформацію допомагає у пошуку нових шляхів вирішення проблеми.

Естет — шукає витончені ідеї та рішення. Він може зіграти досить конструктивну роль. Його основними критеріями є краса і гармонія.

Психолог — необхідний для акумулювання визначеної психологічної атмосфери діяльності дослідників.

Незалежний, який частіше всього працює і працює індивідуально та самотійно. При цьому, вивчаючи чужі ідеї, він шукає свої. Він часто презентує свої ідеї неочікувано і при цьому ставить багатьох в глухий кут, але все ж примушує задуматись і глибше вникнути в проблему.

Перекладач — особа, яка здатна в силу своєї кваліфікації, досвіду, особливостей мислення, рівня освіти просто і доступно, але при цьому досить чітко роз'яснити проблему, рішення, ідею спеціалістам різних сфер знань.

Розробник — спроможний доводити результати досліджень до заключної, конкретної стадії з практичним результатом.

Реалізатор — особа, яка «прив'язує» результати спільної роботи до конкретних умов і досягає їх практичного використання.

Перераховані типи людей в колективному креативному інтелекті не обов'язково повинні виступати в ролі окремої особи за кожним із даних типів. Людей, які цілком відповідають тому чи іншому типу, не існує. Дана типологія може розглядатись як комплекс функцій (ролей), з яких формується колективний інтелект і кожна з яких, по можливості, повинна бути реалізована, але при цьому можливі комбінації та суміщення деяких із функцій в одній особі.

Управління креативним потенціалом підприємства. Наявність в організації креативного потенціалу є ознакою можливостей вирішення виробничо-господарських проблем не шляхом конкурентної боротьби, а шляхом виходу підприємства на якісно новий рівень пропозиції продукції. Під якісно новим рівнем розуміємо вихід організації з конкурентних відносин у вимір продукування безаналогової продукції.

Загалом існує кілька методичних підходів до управління креативним потенціалом організації, а саме комплексний, системний і ситуаційний (табл. 2).

Таблиця 2 - Порівняльна характеристика методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства

Методичні підходи	Переваги методичних підходів	Недоліки методичних підходів
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Комплексний	Оскільки креативний потенціал формується за сегментами діяльності та центрами відповідальності, то виникнення креативних ідей відбувається в тісній прив'язці до специфіки виконання конкретних виробничо - господарських операцій. Ці ідеї можуть мати управлінський, інженерно - технологічний або інший характер. За умови використання цього підходу високою є ймовірність виникнення в носіїв креативного потенціалу великої кількості націоналізаторських пропозицій, не пов'язаних одна з одною	Застосування цього підходу вимагає витрат коштів і управлінських зусиль на розвиток креативних ідей, які, незважаючи на те, що здатні розв'язати локальні проблеми або раціоналізувати технологічні процеси, загалом, можуть не забезпечити будь - якого помітного покращання значень показників економічного розвитку. При цьому підході керівники не враховують ієрархії цілей організації, як наслідок відбувається розпорошення креативного потенціалу
Системний	Цей підхід передбачає, що креативний потенціал формується і розвивається з урахуванням ієрархії цілей організації. Він сприяє виникненню ланцюгової реакції у подукуванні та впровадженні креативних ідей у розрізі всіх складових елементів підприємства, зокрема в розрізі технологічних процесів, підрозділів, пов'язаних між собою видів діяльності. Його застосування орієнтоване	Цей підхід вимагає постійних управлінських зусиль, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для розвитку креативної активності суб'єктів управління. Це зобов'язує організацію регулярно витрачати кошти на підвищення рівня кваліфікації працівників, залучення експертів для аналізу креативних ідей і роботи щодо їхнього впровадження, застосування диференційованих моделей

1	2	3
	на поліпшення значень тих показників, які характеризують економічний розвиток підприємства загалом	мотивування, впровадження правил і процедур, які мають ліберальний характер тощо
Ситуаційний	Ситуаційний підхід дозволяє заощаджувати управлінські зусилля і витрати коштів на розроблення програм формування і використання креативного потенціалу. Його застосування сприяє активізації креативних пошуків тоді, коли в цьому виникає потреба або з'явилася перспектива отримати конкретний позитивний ефект від реалізації креативної ідеї	Застосування цього підходу до управління креативним потенціалом не гарантує того, що на момент виникнення необхідності розв'язувати конкретну виробничо - господарську проблему носії креативного потенціалу будуть здатні генерувати ідеї. Немає певності також у тому, що керівники організації зможуть оперативно забезпечити належні умови для активізування креативних пошуків, швидкого, але глибокого аналізу креативних ідей та їхнього впровадження

Із загальної сукупності організацій 43 % застосовують ситуаційний підхід до управління креативним потенціалом, 39 % – системний підхід, 18 % – комплексний підхід.

Контрольні запитання та завдання до теми 1

- 1.1. Визначте сутність та місце креативного менеджменту як науки.
- 1.2. Перелічте фактори, які безпосередньо впливають на формування і розвиток креативного менеджменту.
- 1.3. Наведіть основні риси менеджера креативного типу.
- 1.4. Які можливості для вирішення виробничо – господарських проблем надає наявність в організації креативного потенціалу?
- 1.5. Наведіть основні види креативних працівників підприємства.
- 1.6. Креативні колективи характеризуються певними праметрами. Наведіть їх.
- 1.7. Наведіть та охарактеризуйте методичні підходи до управління креативним потенціалом підприємства.
- 1.8. Яку роль відіграє типологія творчого мислення в практиці організації й проведення дослідницької діяльності?

ТЕМА 2. ФОРМИ ВИЯВЛЕННЯ, СПОСОБИ РОЗВИТКУ І ВИКОРИСТАННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ

- 2.1. Характеристика креативного процесу.
- 2.2. Методи активізації творчого мислення.
- 2.3 Теорія вирішення винахідницьких задач.
- 2.4. Нейролінгвістичне програмування.
- 2.5. Технологія розвитку креативності.

2.1. Характеристика креативного процесу

Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики.

Характеристики креативного процесу:

- оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми);
- еластичність (уміння швидко змінювати способи дій);
- самостійність (здатність розвивати свої здібності);
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми);
- точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надати йому завершеної форми);
- прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

Креативний процес можна розглядати у вигляді чотирьох фаз циклу (табл. 3).

Таблиця 3 - Фази креативного процесу

Назва фази циклу	Загальна характеристика
<i>1</i>	<i>2</i>
Рецесія (спад)	Втрата інтересу до роботи, низький рівень мотивації породжують зниження рівності креативності серед працівників. Ця фаза характеризується здатністю до продуктивного породження несподіваних ідей, не переймаючись можливостями їх доцільності, співвідношення з реальним попитом оточення
Депресія (дно)	Відсутність організаційної підтримки, страх критики висловлених нестандартних думок, переживання невдач 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
Пожвавлення	Виникнення спрямованого інтересу і готовності до створення і дослідницької реалізації принципово нових і незвичайних ідей. Ця фаза характеризується загостреною реакцією на виникаючі суперечності самооцінки і об'єктивні результати діяльності та є важливим стимулом для породження креативних ідей
Пік	Легкість і швидкість генерування оригінальних, неповторних, продуманих та деталізованих нестандартних ідей. Підпорядкованість творчості, духовній мотивації та стійкий інтерес до певної роботи

Природно, що такий розгляд процесу креативності має умовний характер, тому що в реальному житті немає чіткого розмежування фаз і відокремлених циклічних процесів. Визначити, де розпочинається і де завершується кожна фаза важко.

Послідовність розробки креативних ідей наведемо на рис. 1.

До зовнішніх чинників, що впливають на креативний процес належать:

- соціально - психологічний клімат;
- мотивування особистості;
- створення робочих груп для прояву ініціативи.

Як показують дослідження, структура процесу творчої діяльності є досить типовою для всіх видів діяльності.

Цикли процесу технічної творчості:

- еталонування – розуміння умови завдання (оцінка умови);
- формування проєкту майбутньої конструкції (формування гіпотези, задуму);
- попереднє рішення (прогнозування остаточного результату).

Кожен цикл завершується прийняттям відповідного рішення. Розуміння закінчується тим, що суб'єкт приступає до пошуку або відмовляється від рішення. При цьому він дає оцінку самого завдання і своїх можливостей вирішити його. Формування задуму завершується прийняттям рішення про адекватність проєкту конструкції вимогам цього завдання.

Попереднє рішення закінчується прийняттям рішення про ескізу побудову проєкту і може збігатися з формуванням проєкту, а може з'являтися лише після досить тривалого пошуку у вигляді графічного (ескізного) представлення технічного пристрою. При вивченні креативної діяльності можна виділити наступні основні стратегії та певні розумові тактики (табл. 4).

Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, проте він має і загальні характеристики.

Загальні характеристики:

- самостійність (здатність розвивати свої здібності);
- точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надавати йому завершеної форми);

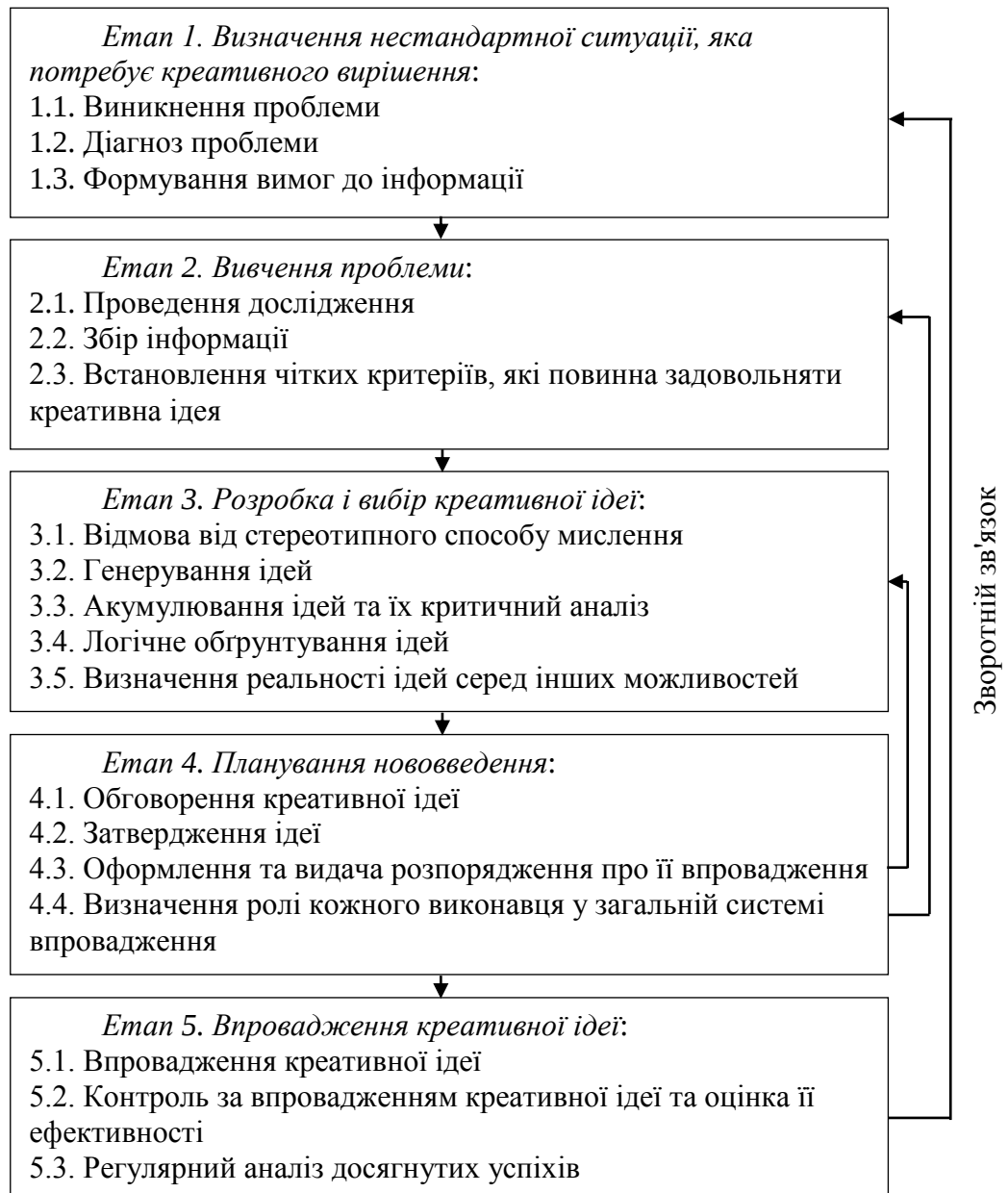


Рис. 1 - Розробка креативних ідей.

- оригінальність (незвичні способи вирішення проблеми);
- еластичність (уміння швидко змінювати способи дії);
- продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми);
- прогностичність (уміння передбачати розвиток подій за певних умов).

Таблиця 4 - Стратегії та тактики креативної діяльності

Група	Вид
Стратегія	- пошук аналогів (стратегія аналізування); - комбінаторні дії (стратегія комбінування); - реконструктивні дії (реконструюча); - універсальна; - випадкові підстановки
Тактики	- нтерполяція - екстраполяція; - редукція; - гіперболізація; - дублювання; - розмноження; - заміна і модернізація; - конвергенція, деформація (трансформація), - інтеграція; - базові деталі; - автономізація; - послідовне підпорядкування; - зсув; - диференціація

2.2. Методи активізації творчого мислення

Розв'язування творчих завдань є умовою розвитку креативності мислення працівників.

Мета творчості у креативному менеджменті полягає у прийнятті оперативного якісного рішення.

Сьогодні існує багато підходів вчених до групування та класифікації методів прийняття рішень. В креативному менеджменту варто використовувати наступні три групи методів (рис. 2):

- евристичний метод;
- функціонально – структурного дослідження об'єктів;
- комбіновані алгоритмічні.

Евристичні методи (грец. *heurisko* – знаходжу, відшукую, відкриваю) ґрунтуються на принципі випадкового пошуку.

Найвідомішим та найпопулярнішим з них є брейнстормінг («мозкова атака»), автором якого є Алекс Осборн (США, 40 - і роки XX ст.).

Мозговий штурм (мозкова атака) – це метод роботи групи, згідно з яким першочерговою метою є знаходження нових альтернативних варіантів рішень в проблемній ситуації.

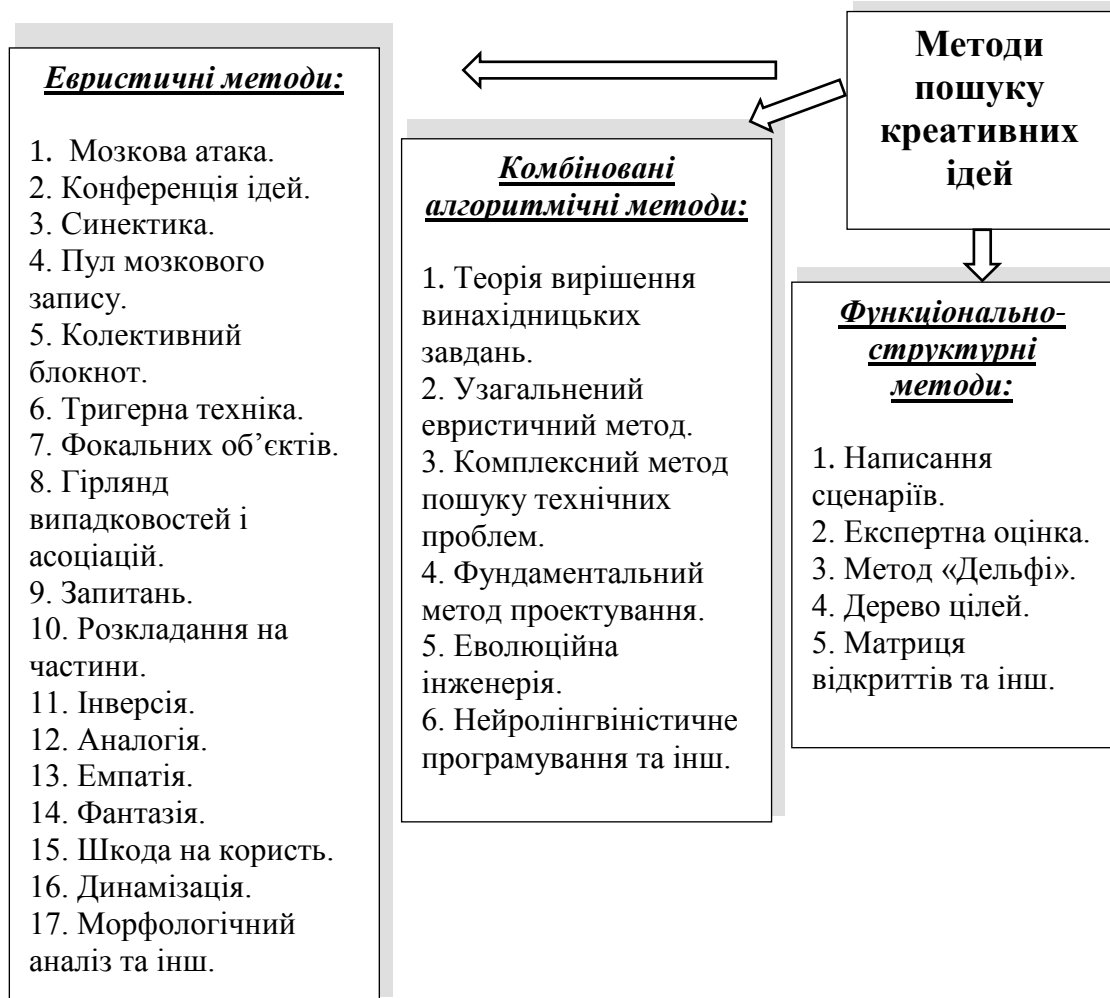


Рис. 2 - Методи пошуку креативних ідей.

Варто також використовувати *комбіновані алгоритмічні методи*, основними з яких є:

- теорія вирішення винахідницьких завдань;
- узагальнений евристичний метод;
- комплексний метод пошуку рішень технічних прблем;
- фундаментальний метод проектування;
- еволюційна інженерія;
- нейролінгвістичне програмування.

Пошук рішень з використанням цих методів є системним і цілеспрямованим. Вирішення завдання залежить від характеру завдання, ступеня повноти і достовірності вихідної інформації та особистих якостей розробника - від його здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі, ступеня володіння методологією пізнання і творчості. Крім прямого продукту творчої діяльності, що відповідає поставленій меті, виникає і побічний, який у певний момент може проявитися як підказка, що призведе до інтуїтивного рішення.

В креативному менеджменті варто використовувати й *методи функціонально - структурного дослідження*:

- написання сценаріїв;
- експертна оцінка;
- метод «Дельфі»;
- дерево цілей;
- матриця відкриттів тощо.

Розглянемо один із методів функціонально – структурного дослідження – метод **«дерево цілей»**, розроблений У. Черменом. Цей метод передбачає наявність ієрархічної структури. **«Дерево цілей»** можна визначити як цільовий каркас організації, явища чи діяльності. У випадку використання методу для розробки та ухвалення управлінських рішень його називають «деревом рішень». «Дерево цілей» - наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії.

Метою його застосування є ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Універсальних методів побудови «дерева цілей» не існує, вони залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, розробника, поставлених завдань та їх взаємозв'язку.

Для раціоналізації стандартних процесів управління проєктами розроблене спеціальне комп'ютерне забезпечення.

2.3. Теорія вирішення винахідницьких завдань

Теорію вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ) розробив Генріх Альтшуллер. Перша робота по ТВВЗ була опублікована в 1956 р., а період робіт над даною теорією фактично складав ціле його життя (1946 - 1998 рр.). ТВВЗ відноситься до аналітичних теорій. Розглянутий у попередньому питанні структурно - функціональний метод системного аналізу є основною складовою частиною ТВВЗ.

Основна сутність ТВВЗ – виявлення і використання законів, закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем.

ТВВЗ – це система прийомів, методів і алгоритмів цілеспрямованого управління процесом пошуку вирішення завдань.

Прийоми - це оператори перетворення вихідної технічної системи (пристрої) або початкового технічного процесу (способу), достатньо «сильні», щоб вирішити протиріччя. Прийом повинен бути одинарною (елементарною) операцією.

Метод – це система операцій, яка передбачає певний порядок їх застосування. Метод ґрунтується на одному принципі, постулаті і залишається в рамках цих вихідних принципів.

До складу ТВВЗ входять:

1. Закони розвитку технічних систем (ТС).

2. Інформаційний фонд ТС.
3. Вепольний аналіз (структурний матеріально-польовий аналіз).
4. Алгоритм вирішення винахідницьких завдань (АВВЗ).
5. Методи розвитку творчої уяви.

Практичним прогресом у галузі ТВВЗ є використання банків знань (інформаційного фонду), що дозволяє більш успішно вирішувати проблеми з екологічними, соціальними вимогами технології виготовлення технічних об'єктів.

В інформаційний фонд входять:

- прийоми усунення технічних і фізичних протиріч;
- банк закономірностей та тенденцій розвитку технічних об'єктів;
- банк методів інженерної творчості;
- банк методів активізації інженерної творчості;
- банк негативних ефектів (наслідків);
- банк прийомів перетворення технічних об'єктів
- банк методів оцінки техніко - економічних параметрів об'єктів, їх працездатності та ефективності (виявлення базового об'єкта кращого світового зразка).

Інформаційний фонд будується на принципах класифікації та систематизації. Особливу актуальність отримав банк негативних ефектів, тому що за останні десятиліття виявилось багато «віддалених» наслідків забруднення навколишнього середовища та загроза існуванню на землі.

За допомогою ТВВЗ вирішуться ***відомі і невідомі типи завдань***.

Відомі (стандарті) *типи винахідницьких завдань* - з використанням інформаційного фонду. З накопиченням досвіду, клас відомих типів завдань поповнюється рішеннями і структурується.

Невідомі (нестандартні) – з застосуванням АВВЗ.

Сьогодні розроблені комп'ютерні програми, засновані на ТВВЗ, які забезпечують інтелектуальну допомогу інженерам та винахідникам при вирішенні технічних завдань, а також виявлення і прогнозування аварійних ситуацій і небажаних явищ.

2.4. Нейролінгвістичне програмування

Модель креативності базується на принципах та поняттях нейролінгвістичного програмування (НЛП), яке з'явилося на світ у Каліфорнії на початку 1970 - х рр. В основі цієї моделі лежать дослідження ряду основних аспектів людського існування. НЛП створили лінгвіст Джон Гріндер і математик Річард Бенддер.

Назва «нейролінгвістичне програмування» включає інтеграцію трьох абсолютно різних наукових галузей.

Елемент *нейро* в нейролінгвістиці відноситься до нервової системи. Значна частина НЛП зв'язана з розумінням і використанням принципів та патернів нервової системи. Згідно з НЛП, мислення, творчість, створення

уявлень і решта всіх когнітивних процесів є результатом виконання нервовою системою певних програм.

НЛП пов'язане також і з *лінгвістикою*. З погляду НЛП, мова у ряді аспектів є продуктом нервової діяльності та стимулює цю діяльність і надає їй форму. Таким чином, креативність пов'язана з тим, що відбувається всередині нервової системи людини. Крім того, креативність має відношення до мови ще й тому, що вона використовується в навчальних цілях, для стимуляції та вербалізації різних понять, цілей і проблем, пов'язаних з креативним процесом.

Все це зводить до зясування поняття *програмування*. Нейролінгвістичне програмування ґрунтується на ідеї про те, що процеси людського слуху, пам'яті, креативності є функцією нейролінгвістичних програм, які служать для досягнення тих або інших завдань чи результатів.

Базовими завданнями нейролінгвістичного програмування є:

- підвищення власної креативності;
- здатність усвідомлювати та фіксувати способи прояву креативності в тих або інших сферах.

У НЛП розроблений ряд методик і моделей, заснованих на навичках спостереження за патернами вербальної та невербальної комунікації.

У моделі НЛП управління креативністю є функцією того, що необхідно використовувати мову та неврологічний або когнітивний процеси, щоб:

- відтворити і збагатити карти проблеми або мети;
- виразити або вербалізувати процеси, які стимулюють креативне мислення;
- підвищити особисту ефективність та навчитися управляти змінами у своєму житті.

НЛП засноване на ряду базових припущень щодо людей і реальності, які мають найважливіше значення для управління креативністю.

1. Карта не є територія. Люди не можуть повною мірою пізнати реальність, тому що вимушені сприймати її через органи чуття, можливості яких обмежені. Складаючи карти навколишньої реальності, можна спиратися тільки на ту інформацію, яку сприймаємо у відчуттях, і на те, як ми пов'язуємо цю інформацію з особистими спогадами та іншими переживаннями. Людина схильна реагувати не на реальність як таку, а скоріше на власні карти реальності. У більшості випадків не зовнішня реальність обмежує нас або наділяє могутністю, а внутрішня карта цієї реальності.

Базова ідея НЛП відносно креативності полягає в тому, що якщо ви здатні розширити або удосконалити власну карту, ви зможете сприймати більшу кількість альтернатив у тій же реальності.

Складена карта дозволяє здійснювати вчинки - і в той же час обмежує спосіб сприйняття їх. Знання чого - небудь здатне одночасно приносити користь і служити обмежуючим чинником.

2. Життя і свідомість – системні процеси. Людина є системою взаємодій і в той же час є системою всередині більш великої системи. Взаємодії всередині людини і між нею та її оточенням мають системну природу та

організуються за певними системними принципами. Наші організми, міжособистісні відносини та співтовариства формують свого роду екологію систем і підсистем, всі компоненти якої взаємно впливають одна на одну.

Креативність є природним продуктом цього процесу систематичної взаємодії та взаємодій між системами.

Частиною процесу стимуляції та заохочення креативності є здатність враховувати не тільки процеси, що відбуваються в середині індивіда, а ті впливи, які здійснює на нього навколишня система.

Наведемо *принципи теорії систем, які використовуються в управлінні креативністю*:

- *закон необхідної різноманітності*, згідно з яким особистості доводиться постійно варіювати дії та процеси, які вона використовує для досягнення своєї мети;

- *рівні креативності та іновацій*. Креативність є багаторівневим процесом, який повністю ефективний лише при умові, якщо отримує підтримку на всіх рівнях.

Основними способами підвищення креативності з точки зору НЛП є:

- *доповнення* – які ще процеси або фільтри можна додати до вже існуючого процесу?

- *перенесення* – які патерни креативного процесу, ефективного в одному контексті, можуть бути перенесені в інший контекст?

- *координація* – як скорегувати різні види креативних стратегій, когнітивних патернів і стилів мислення, які належать одній людині, або різним людям?

Креативність можна підвищувати та переносити за допомогою фізичних сигналів. У НЛП розроблена система ідентифікації певних видів сигналів. Існує кілька загальних процесів, які можуть використовуватися для удосконалення і розвитку здібності до креативного мислення.

2.5. Технологія розвитку креативності

Керівники інтуїтивно розуміють, що саме співробітники організації є неформальним її активом, тому визнається пріоритет і ефективність інвестування в людей. Постає питання, як зробити так, щоб підвищити ефективність інвестицій у навчання співробітників. Необхідно сформувати культуру та середовище неформального тривалого організаційного навчання, сприяючи розвитку ініціативи і самомотивації співробітників. У цьому випадку не люди з їх досвідом і знаннями, а сама культура організаційного навчання і розвитку є непередаваним «ноу - хау» організації.

Технології розвитку креативності організації:

- «навчання дією»;
- ментальні карти;
- «шість капелюхів мислення»;
- випадковий стимул;

- переворот;
- метод потоку;
- метод заданого діапазону тощо.

Розглянемо деякі з них.

«Навчання дією». Одним із підходів до формування креативного середовища є технологія **«навчання дією»** – альтернативна модель традиційному навчанню. Ця технологія була розроблена Регом Ревансом (англійським консультантом і дослідником) як найкращий спосіб навчання менеджерів без відриву від повсякденної роботи. Він звернув увагу на той розрив, який існує між книжковими знаннями та їх практичним застосуванням.

Знання можуть бути тільки результатом дій – основний висновок Рег Реванса.

Сутність «навчання дією» найбільш повно відображають п'ять ключових елементів: *проблема, людина, група, дія та навчання*.

Принципові особливості технології «навчання дією»:

- учасники працюють над реальними завданнями, а не над вправами або штучними ситуаціями;
- вони вчаться один у одного, а не у «вчителя»;
- учасники мають рідкісну можливість почати свою кар'єру в даній організації з нуля, працюючи над реальними проєктами та їх впровадженням в організації;
- учасники працюють над впровадженням отриманих результатів, а не на підготовку доповіді, плану або рекомендацій;
- вже сам процес «навчання дією» сприяє виникненню нового мотиву в практичній діяльності кожного учасника.

Найбільш ефективним виглядає **практичне застосування технології «навчання дією» при вирішенні таких завдань організації як:**

- *розвиток менеджменту та підготовка резерву кадрів*. Питання резерву актуальне для будь - якої великої компанії. І дуже часто виникають труднощі з визначенням форм і методів навчання менеджерів, які включаються до резерву. Технологія «навчання дією» дозволяє пов'язати в єдиний процес отримання менеджером необхідних для майбутньої роботи знань та навичок вирішення нових завдань. У результаті працівник, зарахований до кадрового резерву, отримує не тільки теоретичну, а й практичну підготовку;
- *організаційний розвиток і здійснення змін*. Унікальність технології «навчання дією» полягає в тому, що її використання дозволяє вирішувати два найважливіших організаційних завдання:
 - розвиток персоналу;
 - ефективна реалізація змін, у тому числі як реорганізація та реінжиніринг бізнес - процесів, впровадження системи «тотальної якості», реалізація стратегій розвитку організації.

«Шість Капелюхів мислення» - (Six Thinking Hats) – один із найпопулярніших методів мислення, розроблених Едвардом де Боно. Метод

шести капелюхів дозволяє структурувати та зробити набагато ефективнішим будь - яку розумову роботу, як особисту, так і колективну.

В основі «Шести капелюхів» лежить ідея паралельного мислення. Традиційне мислення засноване на полеміці, дискусії та зіткненні думок. Проте при такому підході часто виграє не краще рішення, а те, яке успішніше просувалося в дискусії. Паралельне мислення – це мислення конструктивне, при якому різні точки зору і підходи не стикаються, а співіснують.

Труднощі, які виникають при вирішенні практичних завдань:

- не схильні думати над рішенням (обмеження емоційною реакцією);
- проява невпевненості, не знаючи, з чого почати;
- намагання одночасно утримувати в думці всю інформацію, яка відноситься до завдання, бути логічними, стежити, щоб наші співбесідники були логічними, бути креативними, бути конструктивними тощо. Все це лише призводить до плутнини та сум'яття.

Метод «шести капелюхів мислення» – це простий і практичний спосіб подолати подібні труднощі за допомогою розділення процесу мислення на шість різних режимів, кожний із яких представлений капелюхом свого кольору.

1. *Білий капелюх – це інформація.* Він використовується для того, щоб спрямувати увагу на інформацію. В цьому режимі мислення нас цікавлять лише факти. Ми задаємося питаннями про те, що ми вже знаємо, яка ще інформація нам необхідна і як нам її отримати.

2. *Червоний капелюх – це відчуття та інтуїція.* У режимі червоного капелюха в учасників сесії з'являється можливість висловити свої відчуття та інтуїтивні припущення щодо даного питання, не вдаючись до пояснень про те, чому це так, хто винен і що робити.

3. *Чорний капелюх - це критика.* Він дозволяє викласти критичні оцінки, побоювання та застереження. Це захищає проект від безглузвих і непродуманих дій, вказує на можливі ризики і підводні камені.

4. *Жовтий капелюх - це логічний позитив.* Жовтий капелюх вимагає сконцентрувати свою увагу на пошук достоїнств, переваг і позитивних сторін даної ідеї.

5. *Зелений капелюх - це креативність.* Тут придумуються нові ідеї, модифікуються ті, що вже існують, здійснюється пошук альтернатив, досліджуються можливості тощо.

6. *Синій капелюх - це управління процесом.* Синій капелюх відрізняється від інших капелюхів тим, що він призначений не для роботи зі змістом завдання, а для управління самим процесом роботи. Зокрема, його використовують на початку сесії для визначення того, що належить зробити, і в кінці, щоб узагальнити досягнуте та визначити нові цілі.

Послідовність використання капелюхів визначається, виходячи з типу та ступеня складності вирішеного завдання.

Метод «шести капелюхів мислення» можна використовувати на будь-якому рівні складності й для будь-якої розумової роботи в різних сферах та на різних рівнях:

- на особистісному рівні - це можуть бути важливі листи, статті, плани, вирішення проблем;
- в одиночній роботі – планування, оцінка чого - небудь, дизайн, створення ідей;
- у груповій роботі – проведення зустрічей, оцінка і планування, вирішення конфліктів, навчання тощо.

Контрольні запитання і завдання до теми 2

- 2.1. Наведіть ключові компоненти, що найбільш повно відображають сутність «навчання дією».
- 2.2. Наведіть технології розвитку креативності організації.
- 2.3. Які чинники впливають на вибір методу пошуку ідей?
- 2.4. Розкрийте сутність теорії вирішення винахідницьких завдань.
- 2.5. Розкрийте особливості нейролінгвістичного програмування.
- 2.6. Охарактеризуйте таку технологію розвитку креативності як «Навчання дією».
- 2.7. У чому полягає базова ідея НЛП відносно креативності?
- 2.8. Яким чином модель «Шість капелюхів мислення» допомагає у розвитку креативності?
- 2.9. Які принципи теорії систем використовуються в управлінні креативністю?
- 2.10. У чому полягає мета творчості у креативному менеджменті?
- 2.11. Наведіть та охарактеризуйте методи активізації творчого мислення.
- 2.12. Які виділяють загальні характеристики креативного процесу?

ТЕМА 3. ПРОЦЕС ПОШУКУ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

- 3.1. Сутність процесу пошуку креативних рішень
- 3.2. Класифікація типових прийомів пошуку рішень
- 3.3. Сучасні моделі процесу пошуку креативних рішень
- 3.4. Етапи розробки креативних рішень в організації

3.1. Сутність процесу пошуку креативних рішень

У креативному менеджменті *творчий процес* часто називається *процесом пошуку креативних рішень* (Creative Problem Solving). Пошук креативних рішень (ПКР) дозволяє привносити певний порядок у мало прогнозований процес творчості і спрямовувати креативні здібності працівників, досягаючи більшої віддачі.

Пошук креативних рішень – це могутній інструмент у роботі з різноманітними неструктурованими, складними і новими ситуаціями, з якими організації стикаються майже не щоденно. Використання закономірностей процесу ПКР базується на переконанні, що креативності, як і іншій професійній навичці, можна навчитися. Подібно до інших професійних компетенцій, вона може розвиватися, якщо для цього застосовувати відповідний методичний інструментарій.

Розуміння природи процесу ПКР дозволяє розробляти більш ефективні організаційні програми розвитку креативності, удосконалювати методики активізації творчого мислення.

Базовими функціями процесу пошуку креативних рішень є:

- свідоме спрямування розумових зусиль людини на креативне вирішення проблем;
- забезпечення структури для складних розумових процесів, яка дозволяє спростити їх елементи.

Розрізняють структуровані та неструктуровані проблеми.

Ключовим результатом процесу ПКР є вирішення неструктурованих, або необмежених проблем.

Характеристика неструктурованих проблем:

- не є чітко сформульованими;
- як правило, неоднозначно сприймаються різними фахівцями через різні симптоми проблем (триггери);
- не можуть бути виділеними з контексту індивідуального сприйняття ситуації;
- представляють собою справжні «клубки взаємопов'язаних підпроблем», які важко розділити одне від одного, що ускладнює, або взагалі робить неможливим їх поетапне вирішення;
- виклик для дослідника, що стикається з неструктурованою проблемою,

починається з пошуку і формулювання самої проблеми.

Відмінності між структурованими і неструктурованими проблемами наведено в табл. 5.

Таблиця 5 - Відмінності структурованих і неструктурованих проблем

Характеристика	Прояви в структурованих проблемах	Прояви в неструктурованих проблемах
1	2	3
Формування прояву	Можливі прийнятні формулювання і опис	Немає визначеного формулювання
Проблема - рішення	Може бути виділена і описана окремо	Різне формулювання означає різне рішення. Рішення означає розуміння
Верифікація	Рішення піддається верифікації, істинне і помилкове рішення чітко розрізняються	Немає критеріїв правильності або помилковості рішень
Завершення рішення	Ясно позначений кінець рішення за результатами його перевірки	Немає правила для визначення кінця. Завжди можливі покращення. Ніхто не знає терміну завершення рішення
Опис процесу рішення за елементами	Процес рішення – список рішення підпроблем	Немає повного списку операцій для вирішення проблеми
Пояснення	Проблема може бути пояснена як відмінність між бажаним і поточним станами	Можливі різні пояснення для однакових ситуацій. Залежно від їх вибору будуть отримані відповідні рішення
Рівень аналізу	Чітко виділені рівні та коренева проблема	Кожна проблема може розглядатися як симптом іншої проблеми. Неможливо ідентифікувати кореневу проблему

1	2	3
Репродуктивність	Можна абстрагуватися від реальних контекстів, знайти рішення і знову успішно застосувати до реальної ситуації	Немає впевненості, що проблема розглядається на належному рівні
Реплікативність	Можна завжди використовувати рішення	Кожна проблема унікальна. Унікальні контексти і формулювання, немає правильних або неправильних рішень

Саме неструктуровані проблеми найчастіше зустрічаються в реальному житті, на відміну від структурованих проблем, обмежених певними умовами.

Риси неструктурованих проблем:

- структурна складність (велике число елементів, стосунків і відношень);
- висока невизначеність (висока динаміка середовища, цінностей і інтересів, складність визначення причин і наслідків);
- супроводжуються істотною суперечливістю в оцінці (наявність різних точок зору, різних систем цінностей і інтересів);
- значна емоційна залученість людей, причетних до їх вирішення.

3.2. Класифікація типових прийомів пошуку рішень

У науковій літературі представлені різні парадигми вирішення неструктурованих проблем, а саме:

- вирішення проблем як відповідь на питання;
- вирішення проблем як пошук;
- вирішення проблем як вирощування ідей;
- вирішення проблем як візуалізація думок;
- вирішення проблем як дискусія (суперечка);
- вирішення проблем як рефреймінг і зміна сприйняття.

Дослідження процесу ПКР мають майже 100 - річну історію. Вони були започатковані Г. Уоллесом, який одним із перших провів систематичні дослідження креативного процесу, виявивши його основні етапи і розкривши їх сутність.

Наведемо ***періодизацію етапів процесу ПКР по Г. Уоллесу:***

I. Розуміння – пошук і формулювання проблеми чи можливості.

II. Підготовка – збір інформації, початкові спроби вирішення проблеми.

III. Інкубація – рішення проблеми відстрочено, людина переключається на інші види діяльності, надаючи можливість підсвідомим процесам переробляти отриману на попередньому етапі інформацію.

IV. Осаяння, інсайт – раптове виникнення рішення.

V. Верифікація – перевірка придатності даного рішення, оцінка, аналіз і осмислення отриманого результату.

VI. Написання звіту, презентація, опис нового продукту, явища тощо.

Розглянемо виділені етапи більш детально.

Розуміння починається з усвідомлення проблеми, виникнення проблемної ситуації. Часто задача не дається в готовому вигляді, тому важливим є вміння «бачити питання», тобто чутливість до проблем. Таке бачення проблеми супроводжується емоційною реакцією – подив, інтерес до того, чому людина не може знайти пояснення. Це є причиною, що примушує людину дослідити ситуацію більш ретельно.

Підготовка. На цьому етапі починається пошукова активність – збір інформації в літературі, аналіз власного досвіду, дослідження явища чи об'єкта.

Якщо задача не складна, то, обдумуючи інформацію, людина може знайти рішення, спираючись на вже відомі знання. Необхідності у творчості в цьому випадку немає. Розуміння того, що задача не вирішується відомими способами і потребує додаткових зусиль, є виявленням бар'єру. Людина будує різні гіпотези, звертається до відомих їй способів, щоб перевірити ці гіпотези і вирішити проблему.

Якщо ж задача не вирішується, то починається більш - менш тривалий період виношування ідеї – **інкубація**. Інкубація пов'язана з включенням підсвідомих процесів, це латентний період обробки інформації, коли завдання відкладається, але мозок продовжує працювати над проблемою. Г. Уоллес першим відзначив важливу роль інкубації в творчому процесі, що спостерігався в біографіях багатьох учених і творців. Зокрема, Гельмгольц у 1891 р. писав: «Після попереднього дослідження у всіх напрямках, щасливі ідеї приходять несподівано, без усіляких зусиль, як натхнення. Вони ніколи не приходять до мене, коли я втомлений, або коли працюю за робочим столом. Вони частіше з'являються до мене під час прогулянки в лісі сонячним днем». А. Ейнштейн теж дозволяв підсвідомості вирішувати особливо складні проблеми. Коли він відчував, що робота зайшла в глухий кут, то шукав відпочинку у музиці, і це допомагало вийти із складної ситуації. Одночасно може продовжуватися і свідомою робота над проблемою – людина звертається до нових джерел інформації, залучає інші методи дослідження.

Інкубація завершується осяянням або інсайтом – це власне народження правильної ідеї на інтуїтивному рівні. Вона може прийти раптово, в хвилини розсіяної уваги. Це центральна ланка креативного процесу.

Інсайт – це раптове, інтуїтивне розуміння того, як можна вирішити задачу. Уоллес вважав, що «це процес, завдяки якому розум вирішує проблему несвідомо і автоматично». Стосовно ролі інсайту в креативній діяльності до цього часу ведуться дебати. Одні дослідники взагалі зводять творчість до інсайту, тоді як інші повністю заперечують його роль в креативному процесі. Дослідження М. Чикзентмихайлі і Р. Соєр показали, що часто інсайт представляється як серія міні-інсайтів, розтягнутих у часі. Інновації, що мали найбільший вплив на суспільство і економіку рідко виникали, повністю

сформовані, від одномоментного інсайту. Швидше, вони склалися з багатьох невеликих «міні - інсайтів», що виникали у різних учасників групи, і головною роботою групи, що мала результатом ефективні інновації, було зв'язування цих міні-інсайтів у часі. Важлива роль у виникненні інсайту належить підготовці, тобто попередньому етапу процесу ПКР.

Верифікація – відбувається перевірка ідеї, її уточнення, «вписування» в систему вже існуючих знань і уявлень.

Цей етап завершується *написанням звіту, презентацією, описом нового продукту, явища* тощо.

3.3. Сучасні моделі процесу пошуку креативних рішень

З часів Г. Уоллеса уявлення науки щодо сутності та етапів ПКР значно поглибилися. Ці зміни стосуються такого:

- креативний процес не вважається прерогативою окремих особистостей, наділених надзвичайними талантами і здібностями до творчості. Творчий процес відбувається в організаційному середовищі, в групах фахівців, об'єднаних спільною метою;

- творчий підхід потрібно застосовувати на кожному з етапів розробки ідеї, а не тільки на початкових, коли ідея народжується. Творчі рішення є результатом гармонійного поєднання операцій конвергентного і дивергентного мислення;

- навички креативного мислення можна і потрібно розвивати, систематично застосовуючи їх на всіх етапах креативного процесу;

- активізації творчого мислення в групах сприяють евристичні методики, і їх застосування може суттєво прискорити креативний процес.

Розглянемо найбільш відомі моделі ПКР.

Модель ПКР А. Осборна. Модель А. Осборна, яка була ним спочатку запропонована, включала сім етапів:

- орієнтація – визначення проблеми;
- підготовка – збір даних стосовно проблеми;
- аналіз – дослідження даних;
- гіпотеза – висування альтернативних ідей для вирішення проблеми;
- інкубація – відстрочка, протягом якої задіюються інтуїтивні процеси;
- синтез – поєднання окремих частин;
- верифікація – оцінка результуючих ідей.

У подальшому А. Осборн модифікував цю модель, об'єднавши сім етапів у три:

- пошук фактів – визначення проблеми, збирання даних і аналіз;
- пошук ідей – продукування ідей і їх розвиток;
- пошук рішень – оцінка і адаптація ідей.

Модель навичок мислення. Сучасні уявлення стосовно ПКР відображено в моделі здібностей до мислення, яка була запропонована Дж. Пуччіо і співавторами. Модель базується на інтенсивних дослідженнях авторів та їх

практичному досвіді з проведення тренінгів розвитку креативних здібностей у різних груп, у тому числі менеджерів і працівників. Автори розглядають навички мислення як елементи, які необхідні на кожному з етапів ПКР і водночас як елементи, яким можна навчитися і розвинути завдяки практиці й тренуванню.

Пояснюючи практичне значення моделі навичок мислення для організацій, автори виділяють два важливих аспекти.

По - перше, вони звертаються до роботи М. Мамфорда і співавторів, які припускають, що ПКР є ключовою компетенцією в лідерстві: «Ефективна лідерська поведінка фундаментально залежить від здатності лідера вирішувати складні соціальні проблеми, що виникають в організації». Фокусуючись на здатності до ефективного лідерства, М. Мамфорд і співавтори визначають види знань і вмінь, що необхідні лідерам для вирішення складних управлінських проблем. Фактично модель навичок мислення містить багато з цих навичок і вмінь, тому практика використання креативного процесу має позитивний ефект на індивідуальну здатність до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, низької структурованості та мінливості завдань, які постають перед організацією та її керівництвом.

По - друге, вони розглядають ПКР як макромодель і процес, що надає організаційну структуру, здатну максимізувати креативність людей у робочому середовищі. Застосування ПКР може допомогти організаціям підвищити ефективність роботи творчих груп при вирішенні неструктурованих проблем. Оскільки креативне мислення і вирішення проблем вимагають, на думку багатьох авторів, навичок мислення вищого рівня, схема процесу ПКР є корисною, щоб допомогти людям організувати і сформулювати ці навички. У цьому відношенні процес ПКР подібний до процесу макромислення, який може містити і використовувати різні процеси, навички і методи.

Модель ПКР надає людям свого роду класифікацію різних типів мислення, щоб допомогти їм діяти більш ефективно. Вона містить когнітивні та метакогнітивні елементи.

Модель навичок мислення Дж. Пуччіо допомагає працівникам конкретизувати, які саме стратегії, методи та інструменти їм потрібно застосовувати, щоб розвинути свої здібності до рішення креативних завдань.

3.4. Етапи розробки креативних рішень в організації

Розроблення нових ідей в організації повинно розглядатися як систематичний бізнес - процес. Водночас, враховуючи складну природу ПКР, слід розуміти, що цей процес у бізнес - середовищі не є повністю послідовним і впорядкованим, хоча і не відповідає методу випадкових проб і помилок. Експерти в галузі інновацій дійшли висновку, що «шлях інновації – це нелінійний цикл конвергентних і дивергентних видів діяльності, які з часом можуть повторюватися, зокрема на різних рівнях організації, якщо є ресурси для відновлення циклу».

Етапами розробки нових організаційних ідей є:

- пошук і визначення можливостей;
- генерування нових ідей;
- оцінка і відбір ідей;
- планування і реалізація.

Ці етапи являють собою динамічний повторюваний процес інновації, в якому кожний етап доповнює попередній і наступний. При цьому часто на наступному етапі з'являється нова інформація, що вимагає повернення до попередніх етапів, щоб розробити альтернативні варіанти ідей.

Етап пошуку і визначення можливостей полягає в дослідженні початкової бізнес - ідеї шляхом пошуку і визначення можливостей, на використання яких вона спрямована. У результаті роботи на першому етапі дослідник починає набагато краще розуміти досліджуваний ринок і точніше визначати можливість, якою хоче скористатися. Може виявитися, що це зовсім інша можливість ніж та, про яку він думав спочатку. Ключем до цього етапу служить розуміння, що ті, хто зараз є гравцями на ринку, залишили певні пробіли, які і є потенційними можливостями.

На етапі генерування ідей виробляється рішення з приводу того, як можна скористатися можливістю для розвитку, визначеною на попередньому етапі.

На третьому етапі відбувається оцінка, відбір і кристалізація бізнес-ідей. Зазвичай цей процес проходить у дві фази: спочатку проводиться грубий відбір, а потім ретельніша оцінка ідей, що залишилися після первинного відсіювання.

Завершальним етапом є планування і реалізація. Сам процес планування і реалізація може призвести до модифікації або уточнення оригінальної бізнес - ідеї. На етапі планування і реалізації необхідно виявити і усунути потенційні перешкоди, що можуть завадити реалізації ідеї й визначити час, коли починати діяти.

Перешкодами щодо реалізації ідей є:

- сталі традиції в галузі;
- революційні ідеї, що видаються потенційним інвесторам занадто ризиковані, щоб вкладати в них гроші;
- регулювання і закони. Необхідно дослідити, чи відповідає ідея існуючому законодавству, чи буде можливим отримати дозвільні документи, ліцензії на її реалізацію тощо;
- внутрішня і зовнішня політика організації. Корпоративна прийнятність ризику, консервативність, фінансові умови, можливість інвестицій, наявна експертиза, супротив змінам і навіть особиста позиція окремих впливових в організації осіб можуть суттєво вплинути на вірогідність успішної реалізації ідеї;
- споживачі;
- інші важливі перешкоди - фінанси, людські ресурси, виробництво, конкуренти, постачальники, нездатність захистити ідею, які теж потрібно

ретельно аналізувати.

К. Альбрехт запропонував термін «зона творчої активності» для правильного вибору часу для дій, який потрібно навчитися обирати.

Розрахунок часу є надзвичайно важливим - для кожної можливості існує «правильний» час, коли нею слід скористатися. Необхідно оцінити, скільки часу можна собі дати на вивчення можливості, перш ніж виникне ризик, що доведеться розплачуватися за зволікання. Небезпечно кидатися вперед дуже швидко, щоб стати першим, коли можливість ще не вивчена. В однаковій мірі небезпечно дуже затягувати справу: інакше зростає ризик вводити товари типу «я теж». Необхідно визначити останній термін ухвалення рішення, що дозволить знаходити варіанти і розглядати альтернативи, не відмовляючись від них раніше, ніж це потрібно. Через надмірні роздуми і аналіз можна даремно згаяти час і енергію на вивчення непотрібних подробиць і проблем, тоді як недостатність аналізу може привести до неналежної підготовки дій. У результаті неправильного вибору часу реалізації можна перейти до реалізації проекту, не врахувавши труднощі, або не підозрюючи про наявність інших, можливо кращих, рішень.

У матриці К. Альбрехта поєднані шкала розрахунку часу (реактивний – випереджаючий) і шкала аналізу (рефлексивний – імпульсивний). Усього виділяється 5 зон:

- зона «Параліч від аналізу», коли суб'єкт творчості втрачає забагато часу через надмірний аналіз;
- зона «Гальмування інстинктивних дій», коли надається забагато часу при недостатньому аналізі;
- зона «Передчасна паніка», коли є характерним недостатній час для вивчення можливостей і якісного аналізу;
- зона «Знищення мостів перед собою» - недостатній час для аналізу і аналіз поверхній;
- зона «Творча активність» є оптимальною для початку дій, пошуку і визначення можливостей.

Контрольні запитання та завдання до теми 3

- 3.1. Надати порівняльну характеристику структурованих і неструктурованих проблем.
- 3.2. Визначити принципи застосування креативних технік.
- 3.3. Надати загальну характеристику методів ПКР в організації.
- 3.4. Визначити етапи розробки креативних рішень в організації та надати їх характеристику.
- 3.5. Розкрити особливості сучасного підходу до визначення сутності ПКР.
- 3.6. Надати порівняльну характеристику моделей ПКР.
- 3.7. Проаналізувати перешкоди реалізації бізнес - ідей.
- 3.8. Надати характеристику матриці творчої відстрочки К. Альбрехта.
- 3.9. Що є ключовим результатом процесу ПКР?

Тема 4. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 4.1. Розвиток системи креативного менеджменту на підприємстві.
- 4.2. Стратегії розвитку креативного менеджменту.
- 4.3 Принципи формування системи креативного менеджменту.
- 4.4. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації.
- 4.5. Адаптувати старе або винайти нове.

4.1. Розвиток системи креативного менеджменту на підприємстві

Концепція управління креативним потенціалом організації базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблеми використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці й прийнятті управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників. *Управлінська креативність* – це соціально - професійна компетенція суб'єктів діяльності, що передбачає здатність до продуктивної активності, результатом якої є формування нових нестандартних підходів, технологій і методів здійснення функцій з управління соціальними групами і організаціями.

Системний підхід до розуміння терміну «*креативний менеджмент*» передбачає розгляд системи управління з двох позицій:

- перша - репрезентує систему управління як сукупність керуючої та керованої підсистем управління, що взаємодіють;
- друга - як сукупність взаємопов'язаних підсистем управління, що наділені конкретними функціями менеджменту.

До об'єктів системи креативного менеджменту належать елементи керованої підсистеми управління, які висувують креативні ідеї (рис. 2). Проаналізувавши їх, керівники системи креативного менеджменту ухвалюють креативні рішення.

Складовими елементами системи креативного менеджменту є:

- цілі креативного менеджменту;
- суб'єкти і об'єкти;
- методи і технології креативного менеджменту;
- креативні ідеї та креативні рішення;
- інформація і комунікації.

Цілі креативного менеджменту: забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також доведення висунутих ідей до рівня зразка інноваційного продукту або технології, на які можна отримати права інтелектуальної власності.

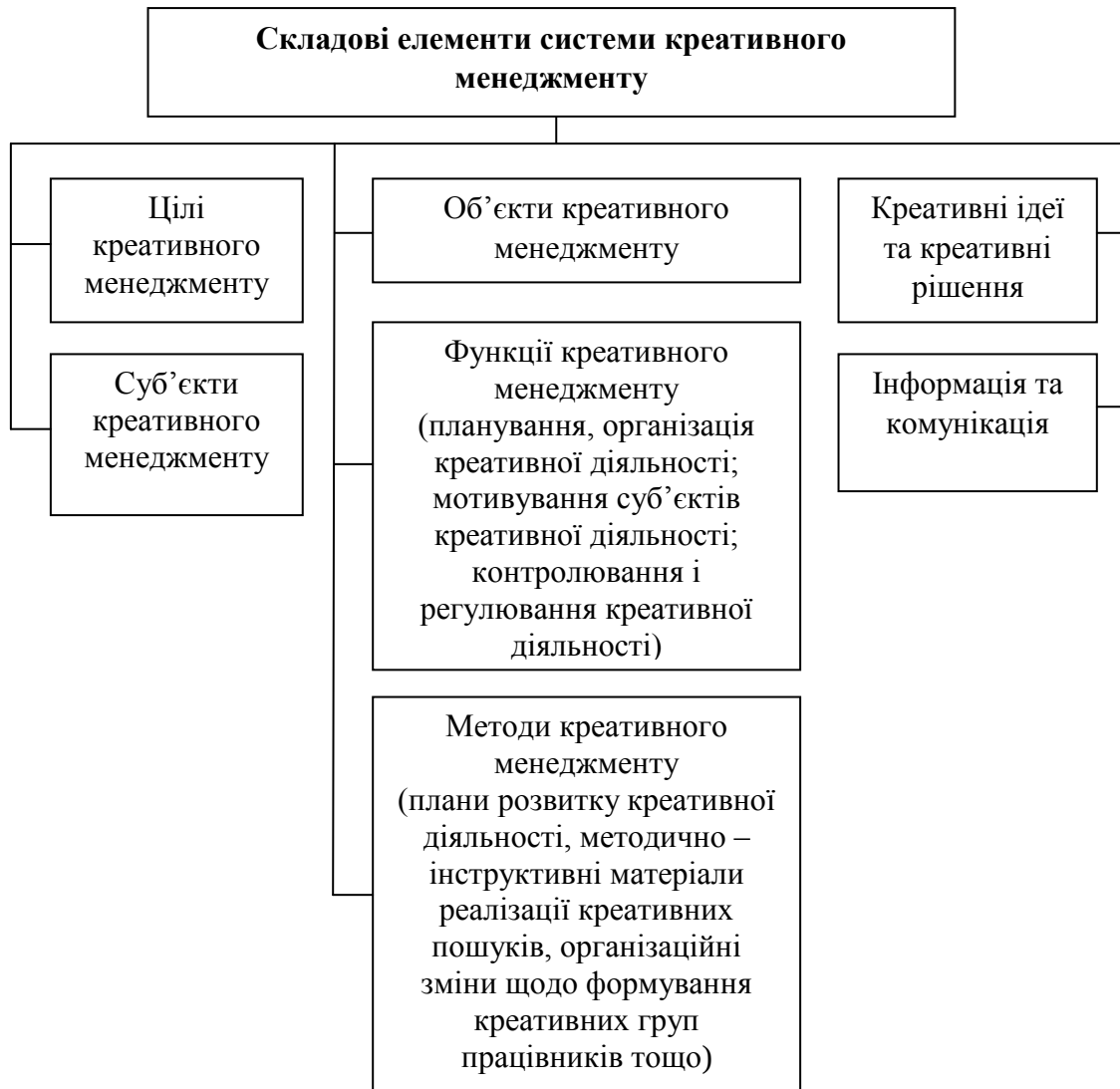


Рис. 2 - Складові елементи системи креативного менеджменту в організації.

Принципи креативного менеджменту:

- новаторство, орієнтація на ринок;
- стимулювання експериментів;
- постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;
- готовність до змін і викликів внутрішнього та зовнішнього середовища;
- акцентування на стратегії розвитку і використання новітніх ресурсів;
- орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
- ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу.

Об'єктами креативного менеджменту є:

- науково - дослідні роботи;
- удосконалення дослідного зразка інноваційного продукту або технології;
- удосконалення інноваційного продукту або технології під час дрібносерійного та серійного виробництва.

Функції креативного менеджменту:

- планування;
- організаційна діяльність;
- мотивування;
- контролювання;
- регулювання.

Основні групи методів креативного менеджменту:

- економічні;
- адміністративні;
- соціально – психологічні.

Будь-яка організація є відкритою системою, тому на її функціонування впливає низка як внутрішніх, так і зовнішніх факторів і процесів.

З огляду на це передумови формування креативного менеджменту в організації також необхідно розглядати з точки зору зовнішніх і внутрішніх факторів.

Внутрішні – внутрішньо - організаційні тенденції:**1. Позитивні:**

- вихід на інші ринки збуту;
- інвестиції;
- гнучкість організації;
- децентралізація управління;
- стиль управління;
- ефективна система мотивації праці;
- можливості самореалізації та саморозвитку працівників.

2. Негативні:

- зниження прибутковості;
- зниження частки ринку;
- зниження ефективності;
- зростання плинності кадрів;
- зниження конкурентоспроможності продукції та організації;
- посилення бюрократизації;
- падіння курсу акцій.

Зовнішні – зміни в зовнішньому середовищі:**1. Прямого впливу:**

- споживачі;
- конкуренти;
- постачальники;
- посередники;
- контактні аудиторії;
- державні органи і громадські організації;
- товари замітники.

2. Непрямого впливу:

- техніко – технологічне середовище;

- економічне середовище;
- політико – правове середовище;
- соціально – культурне середовище;
- міжнародне середовище.

Внутрішні передумови здійснення креативної діяльності варто розглядати з точки зору позитивних та негативних внутрішньоорганізаційних тенденцій. Так, необхідність вирішення внутрішніх проблем, що склались на підприємстві, вимагає заснування нестандартних креативних підходів. Разом з тим існування певних позитивних тенденцій сприяє розвитку креативної діяльності з метою посилення конкурентних переваг підприємства.

Під зовнішніми передумовами розвитку креативної діяльності розуміють будь-які зміни, що виникають у зовнішньому середовищі функціонування організації.

Креативність – погляд американського менеджменту

Креативність – це здатність визначити ті технології, які принесуть додаткові переваги перед конкурентами.



Рис. 3 - Концепція креативної організації у вигляді трубопроводу.

Творчу організацію іноді порівнюють з «розкидачами бананів» і «ловцями бананів».

«Розкидачі» – це люди, які генерують ідеї, не задумуючись про їхню практичну цінність. Часто вони розкидають «банани», не переймаючись їхньою значущістю.

«Ловці бананів» приймають ці ідеї та знаходять ресурси для їхньої реалізації.

Чарльз Хенді сформулював **модель компанії майбутнього під назвою «Корпорація трьох І»**:

$$I^3 = ДВ,$$

де І – інтелект, інформація, ідеї;

ДВ – добавлена вартість.

Можливості організацій для створення умов, що стимулюють креативність:

- наймання та утримання в організації креативних спеціалістів;
- створення умов для стимулювання креативності;
- використання різних методик, спрямованих на вдосконалення процесу творчого вирішення проблем у межах організації.

Для створення креативної організації необхідно мати, як мінімум, два компоненти:

Креативність = 80 % середовище + 20 % технічні можливості,

де «середовище» - це заохочення до творчої діяльності людей в організації.

Креативні організації створюють особливе середовище для розвитку креативності, яка включає такі компоненти:

- культура, стиль керівництва і цінності;
- структура і системи;
- навички і ресурси.

«Технічні можливості» - це дії, спрямовані на вивільнення мисленнєвого процесу з рамок буденності.

МОДЕЛЬ ЧОТИРЬОХ Р

Джейн Генрі сформулювала модель креативності, що базується на чотирьох Р (*Модель 4 Р*):

1. POSITIVITY - ПОЗИТИВ - постійне намагання розглядати проблеми як нові можливості. Вміння швидко відновлюватись після невдач і стійко переносити критику. Намагання не дозволяти перешкодам заважати рухові вперед.

2. PLAYFULNESS - ГРАЙЛИВІСТЬ - використання дитячих рис своєї особистості:

- бажання йти на ризик;
- дитячість;
- жартівливий підхід до вирішення проблем;
- використання жартів і, як наслідок, гнучкість в мисленні та діях.

Включає вміння мислити, не підкоряючись домінуючим поглядам, і почуватися комфортно, не будучи представником більшості.

3. PASSION - ПРИСТРАСТЬ - захоплюючий порив, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягнути поставлених цілей.

4. PERSISTENCE - НАПОЛЕГЛИВІСТЬ - це різниця між «Якщо відразу не вийшло - пробуй ще і ще раз» і «Якщо відразу не вийшло - пробуй щось інше, доки не вийде».

Модель чотирьох Р можна поширити і трансформувати в схему, придатну до використання як окремими людьми, так і організаціями, які бажають визначити, що вони роблять правильно, а в чому можливо вдосконалити свою діяльність.

Основоположним принципом моделі є знаходження балансу між чотирма Р. Це значить, що не завжди добре мати максимальні показники - 10/10 (десять балів з десяти) - за всіма чотирма елементами.

4.2. Стратегії розвитку креативного менеджменту

Під час створення системи креативного менеджменту, а також під час її удосконалення керівники підприємств вдаються до аналізування доцільності реалізації тієї чи іншої стратегії розвитку.

Стратегія - це довгостроковий план розвитку організації, її структурного підрозділу або окремого виду діяльності. Однією з характерних особливостей стратегій є те, що вони є не лише сукупністю конкретних значень показників, яких має намір досягти організація майбутньому, але й сукупністю способів їхнього досягнення.

У табл. 6 наведемо класифікацію стратегій розвитку систем креативного менеджменту підприємств.

Таблиця 6 - **Види стратегій у системі креативного менеджменту підприємства**

Класифікаційні ознаки	Види стратегій	Сутність стратегій
1	2	3
За змістом	Загально-корпоративна стратегія	Стратегія формується для розвитку організації загалом. Рішення, які ухвалюються в цій стратегії, мають евристичний характер. Організації, які використовують цю стратегію, орієнтовані на розроблення інноваційних продуктів і технологій
	Функціональна стратегія	Ця стратегія не охоплює всієї організації. Вона може стосуватись певних функцій управління, окремих підрозділів або видів діяльності. Метою її є розроблення і реалізація інновацій, які дають змогу вивести конкретний підрозділ, вид діяльності або окрему функцію управління на якісно новий рівень
За характером формування	Інтеграційна стратегія	Сутність цієї стратегії найадекватніше відображає мету її реалізації - забезпечення узгодженості цілей структурних підрозділів організації і способів їхньої реалізації. В межах інтеграційної стратегії таке узгодження забезпечує формування креативно - інноваційних проєктів, до яких залучені всі структурні підрозділи організації

	2	3
	Ситуаційна стратегія	Ця стратегія передбачає прийняття і коригування рішень щодо встановлення довгострокових цілей організації на засадах урахування факторів, які впливають на поточний (теперішній) стан системи креативного менеджменту. Її вибирають, якщо умови, в яких функціонує організація, швидко змінюються
	Маркетингова стратегія	Відправною точкою цієї стратегії є попит на продукцію підприємства. Формування маркетингової стратегії передбачає оцінювання теперішнього попиту і прогнозування його на майбутнє з метою прийняття адекватних рішень, спрямованих на його задоволення
За характером реалізації	Активна стратегія	Цю стратегію, як правило, вибирають організації, керівники яких схильні до ризику. Її сутність полягає у тому, що довгострокові плани розвитку організації ґрунтуються на оптимізаційних прогнозах щодо здатності організації виробляти інноваційну продукцію і продавати її в обсягах, достатніх для реалізації своїх економічних інтересів
	Пасивна стратегія	Керівники, не схильні до ризику довгострокові плани розвитку організації базують на песимістичних прогнозах. З огляду на це, сутність пасивної стратегії полягає у виведенні на ринок інноваційних продуктів лише після ретельного дослідження запитів споживачів, вивчення доцільного способу формування ціни на готову продукцію, проведення широкомасштабних акцій тощо

4.3 Принципи формування системи креативного менеджменту

Розвиток системи креативного менеджменту, вимагає від керівників підприємств дотримувалися певних принципів, які є критеріями оцінювання раціональності рішень щодо розвитку системи креативного менеджменту та сукупністю вимог до вироблення алгоритму її побудови і регулювання.

Принципами розвитку системи креативного менеджменту є:

- причинно-наслідковий зв'язок між метою формування креативних рішень, їхньою розробкою, оцінюванням і регулюванням;
- можливість будь-якого працівника підприємства, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень;
- системність у створенні умов для зацікавлення працівників організації у творчому розвитку;
- мінімізація витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень;
- забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності;
- забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень.

Оскільки система є сукупністю елементів, пов'язаних між собою і зовнішнім середовищем, то актуальність діалектичного принципу причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням є очевидною для розвитку системи креативного менеджменту. Його ігнорування рівнозначне руйнуванню системи креативного менеджменту. Цей принцип має винятково важливе значення також для забезпечення раціональності взаємодії систем інноваційного і креативного менеджменту.

Система креативного менеджменту повинна формуватися також на засадах дотримання *принципу забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності.*

Із принципом забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень показники економічної ефективності, екологічності й безпеки життєдіяльності тісно пов'язаний *принцип мінімізації витрат часу*, а також *принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень.*

Одним із ключових принципів розвитку системи креативного менеджменту є *принцип можливості участі будь-якого працівника підприємства*, незалежно від обійманої посади, *в діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень.*

Принцип можливості участі будь-якого працівника підприємства, незалежно від посади, в діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і рішень, пов'язаний із *принципом забезпечення конфіденційності інформації.*

Зусилля керівників підприємства щодо розвитку креативного менеджменту повинні мати стратегічний характер та узгодженими з цілями інших систем менеджменту.

4.4. Зовнішні бар'єри прояву креативності в організації

Бар'єри у творчому процесі організації є джерелом перешкод, що заважають креативності. Дуже важливо знайти причини зародження бар'єрів, щоби побудувати ефективну стратегію їхнього усунення або мінімізувати їхній вплив.

Класифікація перешкод креативності в організації:

1. Зовнішнє середовище.

2. Синдроми поведінки працівників організації:

- поспішність при оцінюванні – схильність до прийняття швидких рішень з відповідними висновками;

- міжособистий вакуум – відсутність навичок міжособистісного спілкування.

3. Синдроми здібностей:

- не виходити за рамки – внутрішня потреба подумки все розкласти по полицях;

- обмежений обсяг - інформаційне перевантаження;

- невизначеність – тенденція подумки відступати перед невизначеністю ситуації;

- забивання цвяха – вирішення ситуації за допомогою одного й того ж методу та навичок.

4. Синдром переконань:

- стара гвардія – припущення про деградацію мислених здібностей з віком;

- я некомпетентний – творчо думати може тільки той, хто достатньо компетентний;

- це не моя стихія – щоб створити нове необхідно бути експертом в даній галузі;

- страх збожеволіти – між здатністю до творчості та божевіллям існує тонка межа;

- по старинці – приймання рішень на перспективу, використовуючи минулий досвід;

- пасивність – страх невдачі, недооцінювання свого права бути почутим.

5. Синдроми особистості:

- самоусунення ;

- раціональне ЕГО.

Вирішення проблем бар'єрів, що перешкоджають створенню креативного клімату в організації це - усунення причин їхнього виникнення.

Фактори руйнування бар'єрів творчого мислення:

1. Змінити зовнішнє середовище організація може шляхом використання

наступних способів:

- ходити на прогулянки;
- грати в спортивні ігри, слухати музику;
- тримати на робочому столі предмети, які вас надихають і стимулюють творче мислення;
- виїжджати на природу і працювати на свіжому повітрі.

2. Змінити свою поведінку, для чого:

- використовувати методи і техніки, які дозволяють обійти або мінімізувати кількість бар'єрів, що виникають на шляху ваших творчих здібностей;

- не боятися діяти навіть за умов відсутності повної ясності з даної проблеми;

- приділяти достатньо часу аналізу проблеми або можливостей.

3. Змінити свої здібності:

- виробити в собі навички дослідження «білих плям» за допомогою спеціальних засобів систематизації, таких як створення системних схем, образне подання проблем тощо;

- шукати зв'язки між різнотипними проблемами;

- повірити в те, що мислення – це просто ще одна здібність, яку необхідно розвивати.

4. Змінити свої переконання можливо наступним чином:

- поводитися так, начебто ви творча особистість, а потім просто діяти відповідним чином;

- працювати з тими, у кого відсутні подібні до ваших бар'єри, що перешкоджають креативності;

- працюючи в групі, сформулювати основні правила для мінімізації впливу бар'єрів на процес;

- визнати, що інтуїція з'являється після напружених роздумів і ретельної роботи;

- визнати цінність конструктивного конфлікту і створити умови для його виникнення.

5. Змінити себе можливо шляхом:

- піддати сумніву справедливості особистісних орієнтирів;

- ідентифікувати ситуації, в яких цей бар'єр може стати корисним і в яких він вас обмежує. Встановити методи подолання ситуацій, в яких бар'єри вас обмежують.

4.5. Адаптувати старе або винайти нове

Ідеї, що генеруються творчими людьми, часто здаються навколишнім «дикими» і такими, що не мають безпосереднього відношення до вирішення задач. Однак креативність в організації може проявлятися не тільки у формі глобальних інноваційних проривів, але й у формі адаптації - непомітної щоденної діяльності, яка веде до постійної зміни дизайну продукції, методів її

виробництва або дистрибуції.

Професор Майкл Кіртон розробив адаптаційно - інноваційну модель, яка представляє собою опис творчого мислення як двостороннього процесу, в якому можуть переважати або адаптаційні, або інноваційні тенденції. Відповідно до цього два типи творчої особистості можна описати наступним чином (табл. 7).

Таблиця 7 - Успішна реалізація ідей за різних типів мислення

Для людей з адаптаційним мисленням	Для людей з інноваційним мисленням
Яким досвідом Ви володієте і як він може бути використаний для перетворення наведеної тут ідеї в таку, яка буде працювати у Вашій організації?	Як можна модифікувати ідею, щоб зробити її ще більш абсурдною?
Якщо ідея не може бути використана у Вашому випадку, то встановіть, який принцип лежить в основі. Чи можете Ви і яким чином трансформувати цей принцип в більш придатну ідею?	Чи можете Ви придумати більш дивовижний спосіб адаптації ідеї до умов Вашої організації?
Як ця ідея могла б працювати в культурі Вашої організації?	Чи існує ще більш радикальний спосіб змусити ідею працювати?
Які перепони існують для втілення цієї ідеї і як їх можна усунути?	Скільки способів радикальної трансформації цієї ідеї Ви можете придумати, щоб зробити її більш прийнятною у Вашій ситуації?

Адаптатори:

- пропонують достатню кількість ідей, базуючись на поставленій задачі й на відомих можливих рішеннях;
- пропонують ідеї, які охоче приймаються більшістю людей;
- мають схильність до більш ретельного вивчення однієї або декількох ідей;
- шукають рішення в структурі самої проблеми, використовуючи випробувані, зрозумілі, надійні та передбачувані способи;
- пропонують ідеї, які гарантують мінімум ризику і максимум послідовності та стабільності.

Інноватори:

- пропонують велику кількість ідей, багато з яких не мають відношення до проблеми, що вирішується;
- реконструюють проблему, розглядаючи її під різними кутами, і

пропонують менш очікувані та потенційно менш прийнятні рішення, які виходять за рамки загальноприйнятої практики;

- висувають безліч нечітко сформульованих і не до кінця оформлених цілей;

- можуть висувати ідеї, що виходять далеко за межі традиційної парадигми рішення даної проблеми і тому зустрічають протидію.

Усе розмаїття видів креативності за цією теорією можна представити у вигляді лінійної шкали, що починається адаптаційним і закінчується інноваційним мисленням.

Різницю між цими видами мислення можна описати наступним чином:

- люди, в мисленні яких переважає адаптаційна складова, як правило, вирішують проблему слідуючи усталеним правилам;

- люди, в мисленні яких переважає інноваційна складова найчастіше вирішують проблеми, порушуючи усталеві правила.

Контрольні запитання та завдання до теми 4

4.1. У чому полягає концепція управління креативним потенціалом організації?

4.2. Наведіть умови розвитку креативного менеджменту в організації.

4.3. Дайте визначення поняття «управлінська креативність».

4.4. Системний підхід до трактування поняття «креативний менеджмент» передбачає ...

4.5. Розкрийте сутність складових елементів системи креативного менеджменту.

4.6. Наведіть основні принципи креативного менеджменту і надайте їм характеристику.

4.7. Наведіть концепцію креативної організації у вигляді «трубопроводу».

4.8. У чому полягає сутність моделі креативності чотирьох *P* та що є її основоположним принципом?

4.9. Надайте характеристику бар'єрів, що перешкоджають творчому мисленню.

4.10. Наведіть шляхи подолання бар'єрів прояву креативності.

4.11. Розкрийте сутність адаптаційно - іноваційної моделі, яку розробив професор Майкл Кіртон.

ТЕМА 5. МОТИВУВАННЯ ТВОРЧОСТІ

5.1. Значення людського фактора в управлінні організацією.

5.2. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей.

5.3. Творчість як потужний засіб мотивування.

5.1. Значення людського фактора в управлінні організацією

Одним з найголовніших завдань менеджменту є підвищення продуктивності людських ресурсів. Керівники креативного типу при формуванні господарської стратегії відзначають, що ефективність функціонування організації залежить від умілого управління людськими ресурсами. Досвід багатьох фірм переконливо доказує, що там, де корінним чином змінилися взаємовідносини між працівниками, суттєво зросла продуктивність праці та покращилась якість продукції, стабілізувався ринок і поліпшився фінансовий стан організації.

Організаційний розвиток комунікацій і підвищення кваліфікації кадрів – ключові моменти, які дозволяють залучати до активної організації, зрозуміти задачі, створити сприятливий мікроклімат роботи всіх працівників, який стимулює їх на досягнення головної мети.

Головним завданням теорії креативного менеджменту є:

- планування індивідуальної кар'єри;
- створення інноваційних команд;
- добір молодих здібних працівників;
- посилення орієнтації на кінцеві результати та мотивування працівників.

Нової якості набуває необхідність підготовки та навчання кадрів, посилення зв'язків між планами використання людських ресурсів і планами господарської діяльності організації.

Розглянемо особливості кадрової політики на сучасному етапі.

Сьогодні необхідно переходити від економіки, де люди шукають компанію, до економіки, де компанії шукають необхідних їм людей. Зараз власне талановитий і навчений персонал, а не капітал або географічне місце розташування, може створити для фірми конкурентні переваги. Продуктивність праці в компанії залежить сьогодні не від сезону, як в аграрному секторі, і не від швидкості конвеєра, як на промислових підприємствах, а від талановитості персоналу, його рішень при спілкуванні з клієнтами, ставлення до своєї роботи і до замовників та навіть від настрою. На сьогодні обмежуючим фактором для організації стає кількість талановитих працівників, яких вдається залучити, а не кількість робочих місць. Для багатьох організацій саме дефіцит кваліфікованих і мотивованих працівників є головним гальмом зростання.

Сучасний працівник – це надзвичайно мобільний «вільний агент», який сам себе розвиває і «калібрує». Його вірність організації не довгострокова, і

часто він не хоче повністю присвятити себе одному роботодавцю. Невдовзі з такими вільними агентами доведеться стикнутися більшості керівників. Не дивно, що курс персонального брендингу стає у нас настільки популярним. Зараз у світі йде пошук нових ідей і нових парадигм управління талантами.

Ідеї, що допоможуть залучати й утримувати в організації талановитих працівників.

- мобілізація зусиль всієї організації, починаючи, безперечно, з топ-менеджменту, на залучення і розвиток талантів;

- зміна рекрутингової політики і розвиток навичок щодо формулювання для працівників унікальних цінносних пропозицій, від яких вони не в змозі будуть відмовитися;

- максимальне ув'язання мотиваційної та компенсаційної політики з яскраво вираженим результатом, який очікується від працівника;

- інтеграція розвитку працівників у щоденне життя організації шляхом їхнього стимулювання через важливі проекти, тренерство і менторство;

- застосування диференційованого підходу до персоналу – підтримувка всіх, але інвестування в кожного по - різному.

«Наймайте та просувайте на основі чесності, мотивації, здібностей, розуміння, знань і досвіду. Мотивація без чесності – небезпечна, здібності без мотивації – безсилі, розуміння без здібностей – обмежене, знання без розуміння – недоречні, досвід без знань – сліпий» (Ді Хок, генеральний директор VISA).

5.2. Мотивування творчого вирішення проблем, генерування та реалізації нових ідей

Сучасна філософія менеджменту в основу впливу на людей покладає не примус, а мотиваційні результати, що ґрунтуються на врахуванні психологічних особливостей людини.

Мотивування – це управлінська діяльність, яка забезпечує процес спонування себе та інших працівників до дій, спрямованих на досягнення особистих цілей або цілей організації.

Проблеми мотивації і стимулювання ефективної діяльності працівників вимагають творчого підходу від керівника, що полягає у розумному поєднанні матеріальних і моральних стимулів. Складність полягає в тому, щоб при виборі стимулів врахувати індивідуальні якості людей, їхню спрямованість, разом з проблемами формування корпоративної культури і зміцнення морального клімату в колективі.

Креативність особи складається із взаємодії трьох компонентів:

- *компетентності* – багажу знань та умінь, які працівник має у сфері своєї діяльності;

- *уміння творчо мислити* визначає еластичність і винахідливість у пошуках шляхів вирішення проблеми;

- *мотивування* - внутрішня зацікавленість щодо неординарного

розв'язання задачі.

Компетентність і творче мислення – стратегічна сировина особистості, а від мотивування залежить використання цієї сировини. Особистість може відрізнятися всебічними знаннями та вміннями, знаходити нові підходи щодо вирішення ситуації, проте, якщо у неї відсутня мотивація до виконання конкретної роботи, вона нічого не робитиме.

Сукупність мотивів, що спонукають людину до творчої праці:

- особисті потреби, інтереси і прагнення працівників, характер та зміст творчої праці;
- відповідність завдань особистим можливостям;
- можливість і висока ймовірність кар'єрного зростання;
- забезпечення розвитку інтелектуальних, професійних, фізичних, технічних, особистісних, духовних, моральних чи соціальних можливостей і здібностей;
- збільшення заробітку, визнання і схвалення добре виконаної роботи;
- стосунки між ініціаторами, організаторами творчої праці керівниками і персоналом;
- відповідальність і самостійність у роботі.

Для творчої праці важливою є інтуїція людини, яка являє собою спресований значний обсяг логічної, етичної чи сенсорної інформації.

Для забезпечення творчої праці персоналу відповідно до вимог ринку необхідними є:

- оцінка можливостей мотивації творчої праці;
- аналіз досвіду та вивчення творчої діяльності людини;
- організація творчого процесу;
- розробка алгоритмів і програм, здатних моделювати та стимулювати творчий процес;
- практичне застосування і експертна оцінка якості творчих результатів, а також сфери їх використання;
- виявлення і освоєння нових галузей творчої активності.

Матеріальне стимулювання може підірвати процесуально - змістовну мотивацію. Якщо творча праця є внутрішньо мотивованою, тобто інтерес до процесу та змісту праці є визначальним (працівнику просто подобається її виконувати), то у випадку, якщо йому розпочати за це постійно платити, творча праця стане для нього лише засобом заробітку. Особливо схильними до самомотивованої творчої праці є працівники з достатнім рівнем заробітку і без безпосередньої мотивації творчої праці. При цьому часто вони прагнуть завдяки творчій праці відчувати свою компетентність, просунутися по службі, розвинути свої розумові чи інші можливості тощо. У той самий час для незабезпеченого працівника більш важливою є матеріальна мотивація.

Неекономічні методи мотивування творчої праці:

- морально-психологічні (схвалення, підтримка, визнання заслуг, повага і довіра);
- організаційні (участь у прийнятті рішень, мотивування перспективою,

делегування повноважень і завдань, мотивування збагаченням змісту праці).

За основу сучасного підходу до стимулювання творчої діяльності у виробничій сфері можна взяти такі завдання керівників організацій, як максимальна активізація творчих здібностей кожної особистості та спрямування цієї активності у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Для того, щоб співробітники могли у повній мірі розкрити свій талант і направити його на користь загальної справи, в організації необхідно створити особливе ***творче середовище, основними характеристиками якого є :***

- відкритість новим пропозиціям;
- підтримка інновацій;
- довіра і співробітництво на всіх рівнях;
- демократичний стиль керівництва;
- організація навчання та професійного спілкування.

Для розквіту творчості важливо забезпечити постійний приплив в організацію нових знань, інформації, вражень. Креативні співробітники із задоволенням навчаються, стажуються, відвідують конференції та інші заходи. Новим ідеям потрібна організаційна підтримка.

Мотивування досягнення планових цілей і стратегій багато в чому залежить від принципів та організації контролювання. До проблем, що вимагають творчого підходу, відносяться повнота і періодичність контролювання та особливості організації ефективного контролю за рівнями управління.

Завдання менеджера – знайти розумне співвідношення між «вільними художниками», що не підкоряються дисципліні, та «робочими конячками», які сумлінно тягнуть віз рутинної роботи.

Проблема менеджера полягає також у тому, щоб навчитися з розумінням ставитися до амбітних творців та навчити інших працівників робити так само. Досвід показує, що це завдання вирішуване, а нагородою за «терпіння» є інновації у сфері менеджменту і бізнесі.

Менеджер зобов'язаний піклуватися про те, щоб виконавці не починали раптом «творити» там, де треба просто працювати і чітко виконувати інструкції. Поєднання наукового підходу і мистецтва у підготовці рішень характерні для бізнесу, і проблема полягає в тому, щоб кожен підхід знайшов своє місце. Творчій діяльності новаторів властива специфічна складна система мотивації, адже дана категорія людей має потребу в самореалізації за допомогою високоінтелектуальної діяльності. Для належної мотивації працівників до інновацій необхідно, щоб діяльність інженерно - технічних працівників, спеціалістів та висококваліфікованих робітників була цілісною, тобто мала початок, продовження і досягнення визначеного результату.

Для заохочення творчості в організації можна застосовувати:

- розвиток демократії та розширення повноважень кваліфікованого персоналу в прийнятті рішень;
- раціоналізацію організації праці та впровадження гнучких режимів

роботи;

- організацію конкурсів раціоналізаторів і новаторів;
- створення інтерактивного навчального середовища, в якому працівники можуть передавати знання, досвід, а керівництвом створені сприятливі умови для одержання та засвоєння нових знань;
- підтримання відповідного соціально - психологічного клімату в колективі.

При високому рівні менеджменту на підприємстві формується так звана «спіраль знань» – концепція підвищення і розширення знань, які застосовуються у різних сферах діяльності. В колективі необхідно розвивати інноваційну культуру, тобто пропагувати актуальність раціоналізаторства, важливість такого ставлення до роботи. Робота може бути цікавою і захоплюючою, але люди залишатимуться незадоволеними доти, доки не відчують, що їхня робота є важливою та її необхідно виконати.

Складність, цінність, незалежність і необхідність – важливі чинники мотивації творчості. Робота, яка відповідає їм, забезпечує високу якість виконання завдання, дає відчуття задоволення, особистого внеску в діяльність підприємства та причетності. Тільки така робота дає можливість людині задовольнити соціальні потреби і в самовираженні.

5.3. Творчість як потужний засіб мотивування

Творче відношення до певної діяльності складається з трьох елементів:

- компетентності;
- здібності;
- гнучкості до нестандартності мислення та мотивації.

Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень і значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу.

Важелі впливу на підвищення внутрішньої мотивації персоналу:

- складність поставлених перед підлеглим задач;
- ступінь представленої ним свободи;
- спосіб організації роботи в групі;
- рівень заохочення і характер організаційної підтримки.

Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання достатньо складним, але виконуваним. При цьому відчуваючи, що йому довіряють, працівник зможе працювати більш відповідально. Завданням керівника є також правильна організація роботи в групі, таким чином, щоб кожен виконавець мав свою роль у команді та певне, визначене коло обов'язків.

Розглянемо **сучасні методи стимулювання персоналу в організації:**

- мотивація персоналу починається з мотивації керівника. Відношення менеджера до діяльності організації відображається у ефективній роботі окремого підрозділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для

наслідування;

- відзначення внеску співробітників у досягнення цілей організації;
- співробітники повинні бачити і розуміти важливість свого внеску у загальну справу. Відчувати себе частиною великої справи та усвідомлювати причетність до досягнень організації є важливим стимулюючим фактором;
- необхідно бачити у кожному працівникові особистість.

Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей: мотивація персоналу – це не результат, а процес.

Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації; використання можливостей організації. Необхідно створити такий мікроклімат, щоб працівники відчували підтримку та турботу керівництва організації.

Мотивування до творчості означає, що людина готова витратити час на пошук найкращого способу дії, досліджує інші можливості, прагне пояснити незрозумілі речі, робить спроби знайти нові ідеї.

Важливим джерелом творчості є концентрація на проблемі.

Творчість – значний мотиватор, оскільки збуджує у працівників інтерес до того, що вони роблять, дає надію на народження цінної ідеї, уможливорює звершення, робить життя веселішим і цікавішим.

Творчість служить каркасом у командній роботі. Всі ці аспекти творчості не пов'язані з реальним результатом творчого зусилля, проте вони важливі самі по собі та їх слід заохочувати. Якщо винагороджувати людину тільки за реальний результат, вона буде менше зацікавлена у творчому ставленні до поставленого завдання. З іншого боку, достатня кількість зусиль рано чи пізно дасть результат. За великим рахунком, якщо виникає необхідність подумати, завжди виникає необхідність у творчому мисленні, однак людині не властиво шукати нові можливості без нагальної необхідності.

Культура ведення бізнесу та менеджмент нині трансформуються від принципу «добре, що наразі все спокійно» (реактивне мислення) до евристичного, коли творчість стає нагальною необхідністю. Керівнику необхідно усвідомлювати, що творчі прояви можливі, якщо не забороняється така риса креативної особистості, як сміливість висловлення. Часто сам автор відкидає цікаві ідеї через побоювання бути несприйнятим, незрозумілим, через тиск авторитетів, авторитетних думок.

Мотиватором оригінальних новацій є також евристичність мислення, тобто відкритість, схильність до узагальнень, конструктивність, швидке висування ідей, продукування задуму.

Творча активність – здатність самостійно працювати, використовуючи власний потенціал для творчої роботи, творче натхнення, що базується на високому рівні зацікавленості.

Творча особистість характеризується тим, що її пізнавальну потребу задовольнити неможливо. Ґрунтується пізнавальна потреба на активності, потребі у самому процесі розумової діяльності, на задоволенні від розумової праці.

Прояви творчого мислення відрізняються:

- активністю (активний – пасивний);
- систематичністю виявлення активності (систематично – епізодично);
- емоційним забарвленням (яскраво - позитивне, позитивне, індиферентне, негативне).

Творче мислення ґрунтується на достатньо високому рівні розвитку творчих та інтелектуальних здібностей.

Контрольні запитання та завдання до теми 5

- 5.1. Що відноситься до головних завдань теорії креативного менеджменту?
- 5.2. Особливостями кадрової політики на сучасному етапі є...
- 5.3. Які аспекти мотивування творчості ви знаєте?
- 5.4. Назвіть, які протиріччя ускладнюють розробку ефективної системи мотивування. Які методи допомагають їх усунути?
- 5.5. Охарактеризуйте методи мотивації персоналу: економічні, цільові, проектування робіт.
- 5.6. Яку роль в активізації творчого мислення відіграє демократичний стиль управління?
- 5.7. Що є стратегічною сировиною особистості?
- 5.8. Розкрийте сутність феномена «спіраль знань».
- 5.9. Обґрунтуйте думку, що змістовність роботи, незалежність і актуальність мотивують до творчості.
- 5.10. Що є важливим джерелом творчості?
- 5.11. З чого починається мотивація персоналу?

ТЕМА 6. ТЕХНОЛОГІЯ ПРИЙНЯТТЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КРЕАТИВНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

6.1. Сутність та особливості креативних управлінських рішень.

6.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях.

6.3. Інтуїтивні управлінські рішення.

6.4. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень.

6.1. Сутність та особливості креативних управлінських рішень

Креативні управлінські рішення – це творчі рішення у сфері управлінської діяльності, процес розробки яких відрізняється творчим характером, а результати мають позитивні наслідки для колективу підприємства, його партнерів (у тому числі споживачів) і суспільства в цілому. Такі рішення в той же час можуть мати негативні наслідки для конкурентів.

Поняття «рішення» в сучасному житті є дуже багатозначним. Найчастіше під рішенням розуміють процес вибору найкращого (ефективного, оптимального) варіанта дій із багатьох можливих або ж сам результат цього вибору.

Під управлінськими рішеннями розуміється:

- пошук найбільш ефективного, найбільш раціонального або оптимального варіанта дій керівника;
- кінцевий результат постановки і прийняття рішення.

Управлінські рішення (УР) – це сукупний результат творчого процесу суб'єкта та дій колективу (об'єкта управління) для вирішення конкретної ситуації, що виникла у зв'язку з функціонуванням системи.

Управлінські рішення мають соціальний аспект, що організовує і спрямовує в певне русло діяльність трудового колективу та виконує роль засобу, який сприяє досягненню мети, поставленої перед організацією.

До управлінського рішення висувається низка загальних вимог, серед яких слід відзначити:

- всебічна обґрунтованість;
- своєчасність;
- необхідна повнота змісту;
- повноваження;
- узгодженість із прийнятими раніше рішеннями.

Всебічна обґрунтованість рішення означає насамперед необхідність прийняття його на основі максимально повної й достовірної інформації. Для цього необхідне знання особливостей, шляхів розвитку керованих, керуючих систем і навколишнього середовища. Потрібно здійснити ретельний аналіз ресурсного забезпечення, науково - технічних можливостей, цільової функції тощо.

Виокремлюють *види управлінських рішень* згідно з такими характеристиками:

1. За ступенем впливу на майбутнє організації:

- стратегічні, що визначають основні шляхи розвитку організації, залежать від зовнішніх обставин, є ініційованими;
- тактичні — визначають способи досягнення стратегічних цілей, конкретизують вказівки, що надходять з гори, є запропонованими.

2. За масштабами:

- глобальні, що стосуються всієї організації;
- локальні — стосуються певної частини або сторонни діяльності організації.

3. Відповідно до часового охоплення:

- перспективні — проєктування результатів на тривалий період;
- поточні — орієнтовані на запити сьогодення.

4. За тривалістю періоду реалізації:

- довгострокові — понад 5 років;
- середньострокові — від 1 до 5 років;
- короткострокові — до року.

5. За ступенем обов'язковості виконання:

- директивні — приймають вищі органи управління — є обов'язковими для виконання;
- рекомендаційні — виконання бажане, але не обов'язкове;
- орієнтуючі — призначені для суб'єктів, незалежно від тих, хто ці рішення приймав.

6. За функціональним призначенням:

- організаційні — вибір робить керівник, згідно з посадовими обов'язками;
- координуючі — розподіл поточної роботи серед виконавців та оцінювання результатів діяльності;
- регулюючі — визначення способу здійснення тих чи інших дій у конкретних ситуаціях;
- активізуючі — активізація діяльності виконавців.

7. За способами прийняття:

- інтуїтивні — базуються на здатності керівника передбачати;
- адаптаційні — ґрунтуються на виконанні дій, що мали успіх у минулому в аналогічній ситуації.

8. За широтою охоплення:

- загальні, що стосуються спільних для всіх проблем та вносять у діяльність організації елемент стабільності;
- спеціальні — відповідає вузьким проблемам.

9. Відповідно до кількості учасників, які беруть участь у прийманні рішення.

6.2. Умови розробки і прийняття управлінських рішень, які ґрунтуються на досвіді та судженнях

Процес прийняття рішень складний і багатосторонній. Він включає багато стадій і операцій. Питання, скільки та які стадії повинен пройти процес прийняття рішень, який конкретний зміст кожного з них, суперечливі та неоднаково вирішуються менеджерами. Це залежить від кваліфікації керівника, ситуації, стилю керівництва і культури організації. Важливо, щоб кожен менеджер розумів сильні сторони та обмеження кожного підходу і процедуру прийняття рішення і вмів вибирати найкращий варіант з урахуванням ситуації та власного стилю управління.

Етапи процесу підготовки раціональних креативних управлінських рішень:

- виникнення ситуації, яка потребує прийняття рішення;
- збір і обробка інформації щодо наявних методів менеджменту;
- виявлення та оцінювання альтернатив, які можливо вирішувати за допомогою наявних в арсеналі менеджера методів;
- підготовка та оптимізація управлінського рішення, яке приймається (вибір альтернативного варіанта дій);
- прийняття управлінського рішення (узаконення альтернативи);
- реалізація управлінського рішення та оцінювання результатів.

Кожний етап реалізується через відповідні процедури. Така технологія вироблення креативного управлінського рішення є логічним продовженням процесу менеджменту, оскільки прийняття управлінського рішення завершують процедури формування інструментів впливу керуючої системи на керовану.

Чинники, що визначають якість і ефективність креативних управлінських рішень:

- *чітке формулювання мети* – для чого приймається УР, які реальні результати можуть бути досягнуті, як виміряти, співвіднести поставлену мету і досягнуті результати;
- *обсяг і цінність інформації* – для успішного прийняття УР головним є не обсяг інформації, а цінність, обумовлена рівнем професіоналізму, досвіду, інтуїцією менеджера;
- *час розробки управлінського рішення* – як правило, УР завжди приймається в умовах дефіциту часу і надзвичайних обставин (дефіциту ресурсів, активності конкурентів, ринкової кон'юнктури, непослідовної поведінки політиків);
- *організаційні структури управління;*
- *форми і методи здійснення управлінської діяльності;*
- *методи і методика розробки і реалізації УР* (наприклад, якщо фірма лідирує – методика одна, якщо йде за іншими – інша);
- *суб'єктивність оцінки варіанта вибору рішення*. Чим неординарнішим є управлінське рішення, тим суб'єктивніша оцінка;

- *стан керуючої і керованої систем* (психологічний клімат, авторитет керівника, професійно - кваліфікаційний склад кадрів тощо);

- *систему експертних оцінок рівня якості й ефективності УР*. При цьому завжди необхідно пам'ятати, що навіть старанно продумані рішення можуть виявитися неефективними, якщо вони не зможуть передбачити можливих змін у ситуації, стані виробничої системи.

На процес креативної діяльності при прийнятті управлінських рішень впливає також безліч інших факторів. До найважливіших з них належать такі:

1. *Ступінь ризику* – розуміється, що завжди існує імовірність прийняття неправильного рішення, яке може мати несприятливий вплив на організацію. Ризик – фактор, який менеджери враховують свідомо, або підсвідомо, при прийнятті рішення, оскільки він пов'язаний із зростанням відповідальності.

2. *Час, який відводиться менеджерів для прийняття рішення*. В реальному житті більшість керівників не мають можливості проаналізувати всі можливі альтернативи, відчуваючи дефіцит часу.

3. *Ступінь підтримки менеджера колективом* – цей фактор враховує те, що нових менеджерів сприймають не відразу. Якщо порозуміння і підтримки з боку інших менеджерів та підлеглих не вистачає, то проблему слід усувати за рахунок своїх особистих рис, які повинні сприяти виконанню прийнятих рішень.

4. *Особисті якості менеджера* – один з найбільш важливих факторів. Незалежно від того, як менеджери приймають рішення і відповідають за їх реалізацію, вони повинні мати здібності до того, щоб приймати вірні рішення.

5. *Політика організації* – у даному випадку враховується суб'єктивний фактор при прийнятті рішення. Статус, влада, престиж, легкість виконання – все це може вплинути на прийняття того чи іншого рішення.

Чинники, що впливають на якість прийняття управлінських рішень та визначають ступінь їх креативності:

1. Об'єктивні чинники:

- умови праці співробітників, що причетні до прийняття того, чи іншого рішення;

- забезпеченість релевантною інформацією;

- наявність кваліфікованих співробітників.

2. Суб'єктивні чинники;

- індивідуальні особливості учасників процесу обґрунтування і прийняття рішень;

- групові відносини між учасниками;

- стиль керівництва.

Згідно із законами вихідних даних Г. Спенсера, кожен може прийняти ефективне рішення, володіючи достатньою інформацією. Креативний менеджер здатний прийняти оптимальне рішення і в разі існування інформаційних обмежень. Однак тільки талановитий менеджер здатний результативно діяти навіть за повної відсутності необхідної інформації.

6.3. Інтуїтивні управлінські рішення

Інтуїтивний спосіб розробки рішення є одним із найскладніших з погляду психології. Йому властива ілюзія миттєвості, спонтанність ходу думок, неусвідомленість процесу. Інтуїція пов'язана як з особливостями мислення, так і загальними інтелектуальними здібностями та механізмами і досвідом.

Підвидами інтуїтивного способу розробки рішення є:

- *раптове осяяння (інсайт)* – погляд на об'єкт під зовсім іншим кутом зору. Таке тваринне інстинктивне відчуття трапляється надзвичайно рідко;

- *псевдоінтуїтивне* – насправді воно «визріло» завдяки по - передньому досвіду. Скажімо, якщо ідея насниться, це означає цілодобову напружену інтелектуальну роботу мозку. Підсвідомість реорганізує досвід та обробляє існуючу в пам'яті інформацію.

Модель нейролінгвістичного програмування передбачає, що інформація може потрапити не на стандартні місця у програмі, а піти іншим шляхом, тоді відбувається формування креативної думки. Отже, інтуїтивне рішення може сформуватися з багаторічного досвіду. Необхідно також зазначити, що не завжди інтуїтивні рішення є правильними, тому помилково покладатися лише на інтуїцію, краще свідомо розвивати креативний стиль мислення. Організаційні фактори управлінських рішень, на перший погляд, ніби не підпадають під категорію інтуїтивних, проте внаслідок невизначеності й динамічності середовища, в якому вони приймаються, є сенс приділити увагу даному питанню. Отже, в процесі управління розробкою креативних рішень необхідно враховувати загальні вимоги до формулювання рішень, правила їхнього прийняття та реалізації.

6.4. Методи пошуку і прийняття креативних управлінських рішень

Вибір управлінського рішення має проводитися на основі інформації, одержаної в процесі управлінської діяльності з використанням наступних моделей:

1. *Класична модель ухвалення рішення* – це сукупність підходів, якими керується менеджер у процесі ухвалення рішення. Вони ґрунтуються на припущенні, що менеджери повинні діяти логічно й раціонально та ухвалювати рішення, які принесуть користь організації.

2. *Адміністративна*, яка ґрунтується на тому, що менеджери мають неповну і недосконалу інформацію, обмежені вимушеною раціональністю та задовольняються першим ліпшим рішенням.

Стадії процесу підготовки й ухвалення управлінського рішення:

- *орієнтувальна* (виявлення і формування проблеми);
- *інформаційна* (вивчення проблеми – збирання, обробка та аналіз необхідної інформації);
- *аналітична* (розгляд варіантів рішення);

- *вибір та остаточне формулювання рішення;*
- *ухвалення рішення;*
- *організаційна* (доведення ухваленного рішення до виконавців, визначення термінів виконання);
- *контролююча* (контроль за виконанням рішення);
- *аналізуюча* (аналіз шляхів реалізації мети та обґрунтування отриманого результату).

Методи для вирішення виробничих проблем і ухвалення ефективних управлінських рішень:

- синетики;
- щоденників;
- «Дельфі»;
- «635»;
- голосування «за – проти»;
- утопічних ігор.

Розглянемо деякі з них.

Метод «Дельфі». Метод передбачає відсутність колективних обговорень. Зазвичай вибираються експерти (вони можуть бути і не знайомі один з одним), перед якими стоїть певне завдання (часто у вигляді анкет чи пояснюючої записки). Відповіді експертів узагальнюються аналітичною групою і разом з додатковою інформацією знову даються експертам, які мають змогу відкорегувати і уточнити свої відповіді. Процедура проводиться кілька разів, доки відповіді експертів не досягнуть найбільшої узгодженості. Недоліком даного методу є велика затратність часу.

Голосування «за – проти». Метод полягає у тому, що вибрані варіанти вирішення проблеми оцінюються експертною групою. Кожен варіант захищають по два представники «за» і відкидають «проти». Експерти аналізують усі аргументи, за потреби – доповнюють та віддають групі учасників на вдосконалення вибрані варіанти.

В міру реалізації управлінського рішення досягаються визначені результати. Їхня оцінка повинна бути систематичною, зваженою, неупередженою, всебічною. У кожному результаті акумулюється багато складових: якість УР, реакція керованої системи на управлінський вплив, кваліфікація кадрів, ефективність використання ресурсів.

Аналіз і оцінка конкретних результатів та висновків, що досягаються при цьому, є кінцевою ланкою зворотного зв'язку для коригування в ній системи прийняття і реалізації управлінських рішень. Експертиза, зазвичай здійснювана на рівні аналізу результатів реалізації управління рішеннями, висновків і пропозицій, повинна проводитися також на всіх рівнях і стадіях прийняття та реалізації управлінських рішень.

Контрольні запитання і завдання до теми 6

- 6.1. Креативні управлінські рішення це -...?
- 6.2. Наведіть загальні вимоги, що висуваються до управлінських рішень.
- 6.3. Які ви знаєте види управлінських рішень?
- 6.4. Наведіть етапи процесу підготовки раціональних креативних управлінських рішень.
- 6.5. Що визначає якість і ефективність креативних управлінських рішень?
- 6.6. Що впливає на процес креативної діяльності при прийнятті управлінських рішень?
- 6.7. Що впливає на якість прийняття управлінських рішень та визначає ступінь їх креативності?
- 6.8. Чи варто покладатися тільки на інтуїцію при прийнятті управлінського рішення? Відповідь обґрунтуйте.
- 6.9. У чому полягає сутність інтуїтивного способу розробки управлінських рішень?
- 6.10. Наведіть та охарактеризуйте стадії процесу підготовки та ухвалення управлінського рішення.
- 6.11. Які ви знаєте методи для вирішення виробничих проблем і ухвалення ефективних управлінських рішень?
- 6.12. На чому ґрунтується адміністративна модель пошуку і прийняття управлінських рішень?
- 6.13. У чому полягає метод «щоденників»?
- 6.14. На чому ґрунтується класична модель ухвалення рішення?

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Базова

1. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент: навчальний посібник. Херсон: ОЛДІ – ПЛЮС. 2014. 498 с.
2. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент: підр. [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль: ТНЕУ. 2018. 220 с.
3. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент: Навчальний посібник. К.: НТУУ «КПІ». 2014. 248 с.
4. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Литвин І. В., Зінкевич Д. К. Креативний менеджмент: Навч. посібник. Львів: Вид-во Львівської політехніки. 2010. 124 с.
5. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент: Підручник. Рівне: НУВГП. 2017. 344 с.
6. Перерва П. Г., Кобєлева, В. Г. Дюжев Креативний менеджмент. Інтелектуальна власність: магістерський курс: підручник; ред.: П. Г. Перерва, В. І. Борзенко, Т. О. Кобєлева; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків: Планета – Прінт. 2019. Розд. 8. С. 581 - 649.
7. Свидрук І. І. Креативний менеджмент: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури. 2012. 224 с.

Допоміжна література

8. Назарова Г. В. Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент: навч. посібн. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця. 2018. 160 с.
9. Окорський В. П. Основи менеджменту: навч. посібник. Рівне: НУВГП. 2009. 400 с.
10. Свидрук І. І. Концептуально – методологічні основи розвитку креативного менеджменту національного господарства України: монографія. Львів: Растр - 7. 2018. 450 с.

Інформаційні ресурси

11. Бабчинська О. І. Технології та інструменти розвитку VQ як основоположного фактора успіху менеджера – лідера. *Ефективна економіка*. № 9. 2017. URL: https://ir.vtei.edu.ua/view_doc.php?filename=27703.pdf.
12. Боковець О. І. Основні парадигмальні позиції дослідження структурної організації інноваційного потенціалу особистості. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/27040/1/Bokovets.pdf>.
13. Гуменна О. В. Управління розробкою креативних рішень в організації. URL:

http://ekmair.ukma.edu.ua/bitstream/handle/123456789/15093/Humenna_Upravlinnia_rozrobkoiu_kreatyvnykh.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

14. Захарчин Г. М., Любомудрова Н.П. Розвиток креативності персоналу на засадах інноваційної культури. *Економіка та суспільство*. Випуск 14 / 2018. С. 361 - 365. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/49.pdf.

15. Іванова Н. Ю., Корольова О. О. Практичні засади формування креативного персоналу компанії. Секція проблем економіки. С. 113 – 118. URL: <http://elar.khmnu.edu.ua/bitstream/123456789/12486/1/MASE-2022-117-122.pdf>.

16. Ковтуненко Д. Ю., Кімінчиджи Г. І. Особливості управління інноваційними ідеями на підприємстві. *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. 2020. № 6 (52). С. 35 - 46.

URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2020/No6/35.pdf>

DOI: 10.15276/ETR.06.2020.4. DOI: 10.5281/zenodo.4564492.

17. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес – комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. № 1. 2022. URL:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/6.pdf.

18. Критичне мислення для бізнесу. 2019. URL: <https://smart-holding.com/uk/press-centre/news/2473/>.

19. Ліпін М. Творчість та креативність: способи людського існування. *Вісник КНТЕУ*. № 1. 2019. С. 79 – 91. URL: <http://journals.knute.edu.ua/scientia-fructuosa/article/view/621/552>.

20. Офіційний сайт Дніпровського державного технічного університету. URL: <http://dstu.dp.ua>.

21. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Вип. 17. 2017. С. 406 – 410. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>.

22. Поленкова М. В. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Серія економічна. Серія юридична. Випуск 30/2021. С. 207 – 215.

URL: <file:///C:/Users/Елена/Downloads/493-Article%20Text-919-1-10-20220404.pdf>.

23. Поснова Т. В. Оцінка впливу креативного людського капіталу на економічний розвиток регіонів України. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2021 р. № 1 (118). С. 29 – 36.

URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/7.pdf.

24. Процишин Ю. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skills сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. Т. 2. № 2. 2022. С. 66 – 72.

URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es-2022-n2t2304_11.pdf.

25. Свідрук І. І. Особливості стратегічного планування креативного розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. Т. 28. № 9. 2018. С. 105 – 109.

URL:

file:///C:/Users/Елена/Downloads/Osoblivosti_strategicnogo_planuvanna_kreativnog_o_r.pdf.

26. Свідрук І. І. Особливості креативного менеджменту на мікрорівні. *Причорноморські економічні студії*. Вип. 30 – 1. 2018. С. 116 – 120. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/27.pdf.

27. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. Випуск № 37. 2022.

URL: <file:///C:/Users/Елена/Downloads/1246-Текст%20статті-1199-1-10-20220515.pdf>.

28. Терещук А. Креативність як невід’ємний компонент інтелектуального розвитку особистості. URL: <https://newacropolis.org.ua/theses/32c0b8d2-a354-4338-b2db-2d9a011fddd9>

29. Ткаченко Л. В. Креативність і творчість: сучасний контент. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. № 9-10 (28-29) /09-10/2014. С. 32 – 35. URL: <http://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2014/9-10/8.pdf>.

30. Як успішно провести мозковий штурм: поради, найкращі практики та безкоштовні інструменти. URL: <https://www.questionpro.de/uk/інструменти-для-мозкового-штурму----/>.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо – професійною програмою «Менеджмент

Укладач: д. е. н., проф. Олена ПЛАХОТНИК

51918, м. Кам'янське, вул. Дніпробудівська, 2
Підписано до друку 16.06.2022 р.
Формат A4. Обсяг 3,0 др. арк.
Тираж 20 Замовлення № 266