

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МИКОЛАЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ
ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

КАФЕДРА УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ ТА ІННОВАЦІЙНОЮ
ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій

для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»,
денної форми навчання

МИКОЛАЇВ
2018

УДК 658.(07)
К 83

Друкується за рішенням науково-методичної комісії факультету менеджменту Миколаївського національного аграрного університету від 27.09.2018р. протокол №1.

Укладач:

Калюжна О.В. – канд.екон. наук, доцент кафедри управління виробництвом та інноваційною діяльністю підприємств

Рецензенти:

О.М. Вишнеvsька – д-р екон. наук, професор, декан обліково-фінансового факультету Миколаївського національного аграрного університету;

Т.В. Стройко - д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економіки та міжнародних відносин Миколаївського національного університету ім. В.О. Сухомлинського.

© Миколаївський національний аграрний
університет, 2018

Зміст

Вступ	4
Тема 1. Сутність креативного менеджменту	5
Тема 2. Формування креативної особистості	10
Тема 3. Форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу особистості	17
Тема 4. Менеджер креативного типу	22
Тема 5. Формування креативного середовища на підприємстві	29
Тема 6. Управління креативністю	34
Тема 7. Мотивування творчості	42
Список використаної та рекомендованої літератури	52
Додатки	61

Вступ

Однією з основних складових потенціалу розвитку підприємств є інтелектуальні ресурси суб'єктів управління. З огляду на те, що суб'єкти управління мають різний рівень професійної підготовки, трудового досвіду, колективні та індивідуальні цілі, які базуються на потребах, уподобаннях, амбіціях тощо, то використання інтелектуальних ресурсів для розвитку організації є досить проблематичним. Проблема полягає у тому, що досі відсутніми є науково-обґрунтовані теоретичні основи і методико-прикладні рекомендації з побудови систем управління інтелектуальними ресурсами підприємств, зокрема таких систем, як система інноваційного і креативного менеджменту.

Забезпечення неперервного розвитку підприємства та його конкурентоспроможності в умовах інтелектуалізації капіталу неможливо без формування персоналу, який володіє необхідними знаннями і компетенціями. В умовах інтелектуалізації капіталу особливу цінність для підприємства становлять так звані інноваційні працівники, до компетенцій яких належать творчі здібності, оригінальність ідей, креативність, нестандартні підходи до вирішення професійних завдань. Відповідно до цих тенденцій виникла специфічна галузь менеджменту - креативний менеджмент, який спрямований на формування, утримання та розвиток креативних працівників.

Метою дисципліни є формування інноваційного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення інноваційних задач, набуття знань та навиків в області розвитку креативного середовища і створення креативної організації.

Завданнями дисципліни є:

- опанування комплексом знань з креативного менеджменту на основі теоретичних положень дисципліни;
- вироблення умінь вибору нових форм та методів здійснення управління на підприємствах та організаціях, спираючись на концепцію креативного менеджменту: креативна особистість, креативне середовище, креативна організація.

Предметом навчального дисципліни є вивчення процесу створення нової системи знань, умінь і компетенцій.

Дисципліна „Креативний менеджмент" базується на таких дисциплінах як: філософія, психологія, правознавство, менеджмент, інноваційний менеджмент, самоменеджмент та управління персоналом.

Тема 1. Сутність креативного менеджменту

1.1. Суть та місце креативного менеджменту як науки

1.2. Концептуальні засади креативного менеджменту

1.1. Суть та місце креативного менеджменту як науки. Вирішальне значення у забезпеченні інноваційних змін на підприємстві відіграє персонал, ефективність використання якого є одним з основних показників оцінки систем управління інноваційними процесами. У зв'язку з цим необхідність формування творчих здібностей, креативності персоналу набуває особливого значення для інноваційного розвитку підприємства, його конкурентоспроможності. Головним тут є формування колективу творчих особистостей, здатних адекватно реагувати на інноваційні зміни на підприємстві та ініціювати такі зміни. Формування та розвиток творчих здібностей персоналу підприємства є завданням креативного менеджменту. У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти.

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

У науковій літературі мають місце різні підходи до визначення сутності та змісту креативного менеджменту (табл. 1.1) [59, с. 7-8].

Таблиця 1.1. - Поняття «креативний менеджмент» [59]

Підходи до трактування поняття	Означення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо

Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвільно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання

Окремі автори вважають, що креативний менеджмент набуває найбільшого прикладного значення за умови його розкриття з позиції системного підходу. Тобто, акцентують увагу на тому, що креативний менеджмент є одним із напрямів інноваційного менеджменту та пов'язаний він здебільшого з новими видами продукції [59, с. 8].

Вперше, розділив сфери інноваційного та креативного менеджменту А.І. Прігожин [92, с. 78-83], обумовлюючи його наступними тезами.

1. Проблема креативного менеджменту, з організаційної точки зору, полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент стосується реалізації найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізації.
2. Креативний менеджмент спирається на креативістику – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний – на інноватику – галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень.
3. Інноваційний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як цілим і неподільним, а креативний – розглядає його, поелементно, як складне утворення.
4. Інноваційний менеджмент та креативний менеджмент розглядають один і той самий об'єкт, однак інноваційний – із зовнішнього боку, як статичний, завершальний, а креативний – з внутрішнього, як процес створення у динаміці [118].

Також в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей [58].

Отже, **креативний менеджмент на підприємстві** – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку, поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку

підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

1.2. Концептуальні засади креативного менеджменту.

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:

- 1) 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);
- 2) 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 [118].

Принципами креативного менеджменту є:

- ціленаправленості (формується на засадах узгодження цілей і методів їх досягнення креативного менеджменту із цілями і методами організації загалом);
- гнучкості (забезпечення швидкого адекватного реагування на зміни зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування організації);
- інтуїтивності (використання інтуїтивного підходу до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності);

- латеральності (пошук рішень за всіма можливими напрямками з метою формування якомога більшої кількості нестандартних варіантів, які сприятимуть прийняттю ефективного креативного рішення);
- комбінованості (застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень);
- результативності (спрямованість на отримання конкретних креативних рішень в ході креативного процесу);
- оптимальності (забезпечення мінімізації витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень);
- ефективності (забезпечення позитивного ефекту від реалізації креативних ідей та рішень);
- ініціативності (надання можливості будь-якому правнику організації, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень);
- інформаційної безпеки (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).



Рис. 1.1. Передумови формування креативного менеджменту на підприємстві

Загальними функціями креативного менеджменту є планування, організація, регулювання, мотивація, та контроль. Основними групами методів креативного менеджменту є економічні, адміністративні та соціально-психологічні методи [58].

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.

Взаємозв'язок і взаємодоповнення даних факторів є запорукою успіху у формуванні і розвитку креативного менеджменту.

До *зовнішніх факторів*, які сприяють розвитку креативного менеджменту на підприємстві можна віднести розвиток в країні і світі креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти, що в цілому формують креативну особистість, яка в подальшому розвиває креативні процеси і є джерелом їх запровадження на будь-якому підприємстві і в будь-якій сфері діяльності і, за принципом зворотнього зв'язку, робить свій внесок у подальший розвиток креативного суспільства, креативної економіки, креативної освіти.

Внутрішні фактори формування і розвитку креативного менеджменту базуються на створенні креативного середовища на підприємстві. Функціонування креативного менеджменту можливе тільки у багатогранному креативному середовищі підприємства, тільки за умов використання різноманітних способів і засобів мотивування (особливо внутрішнього), активізації й розвитку креативності працівників. І основними завданнями менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть креативно самостійно мислити, є необхідність здійснювати свій вплив так, щоб не порушувати творчої атмосфери кожного індивідуума, стимулювати рівень інтелектуальної активності для вирішення визначеного кола проблем у діяльності підприємства.

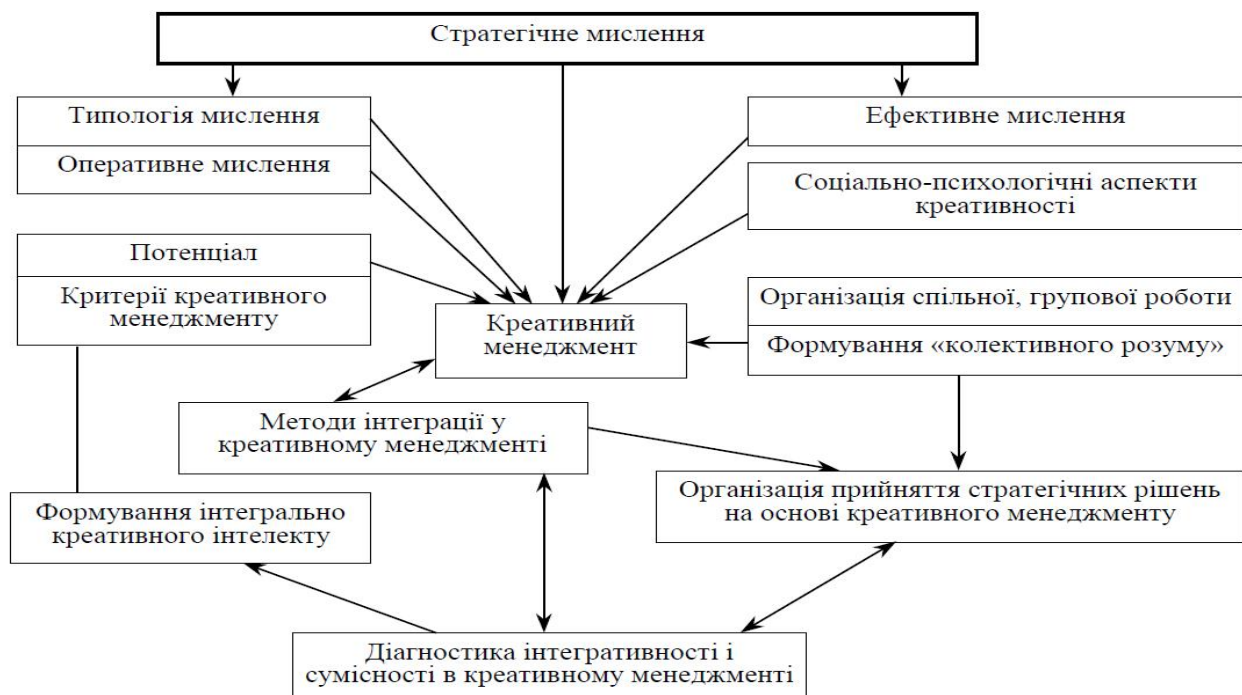


Рисунок 1.1. Концепція креативного менеджменту

Тема 2. Формування креативної особистості

2.1. Сутність творчості та креативності

2.2. Риси креативної особистості

2.4. Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності

2.5. Види творчого мислення

2.6. Зв'язок креативності з інтелектом

2.1. Сутність творчості та креативності. 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 фактора» [49]. Креативність завжди являлась основним джерелом розвитку суспільства.

Таблиця 2.1. Суть креативності з точки зору різних науковців

Автори	Визначення поняття «креативність»
Альберт Сент Дьорді	Креативність – творче мислення, яке полягає в тому, щоб подивитися на те, що бачать усі, і подумати про те, про що не подумав ніхто
Г. Айзенк	Креативність є компонентом загальної розумової обдарованості
Вільям І. Койн	Креативність – породження оригінальних і доречних ідей
Герет Джонс	«Мені потрібні люди, які не вписуються в систему»
Дж. Гілфорд, К. Тейлор, Г. Грубер	Креативність – творча здібність, що є самостійним чинником, незалежним від інтелекту
І.Я. Лернер	Креативність – процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій
Л.С. Виготський	«Було б чудом, якщо б уява могла створювати з нічого або якщо б вона мала інші джерела для своїх творінь, окрім попереднього досвіду»
Р. Уайсберг	Креативність – творче мислення, яке діагностується по якості продукту, а не по способі його одержання.
Чарльз Девіс	Креативність – втілення того, чого ще ніхто не робив, включає: задум + винахід + застосування
Я.А. Пономарьов	Креативність – психологічна властивість, інтелектуальна активність й чутливість (сензитивність) до побічних продуктів своєї діяльності

Л.Б. Єрмолаєва-Томіна [39] виділяє такі основні відмінності між творчістю (творчими здібностями) та креативністю:

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

2. Творчість є здібністю на базі сприятливих природних задатків; творчі потенції закладені у мозку кожної людини, проте їхньому спонтанному прояву

протидіє завдання адаптації, яке потребує стандартних навичок та аксіоматичних знань. Креативність як особистісна якість, навпаки. Формується за рахунок впливу соціального середовища, його ціннісних орієнтацій, вимог до людини, організації інформаційного потоку та цільової спрямованості усіх видів діяльності, починаючи з навчальної.

3. Творчий процес базується на неусвідомлювальних і підсвідомих психічних процесах та протікає в трьох основних фазах – підготовчий, пошуковий та виконавчий. Кожна з фаз спрямована до різних психічних процесів та має свій „продукт”, а здатність до кожної з фаз може бути виражена у людини по-різному. Креативність проявляється в успішному вирішенні всіх трьох фаз – уміння самостійно бачити та встановлювати проблеми, знаходити їхнє вирішення та творчо втілювати їх в конкретний продукт.

Креативність має наступні форми:

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

Ф. Баррон і Д. Харрінгтон, підбиваючи підсумки досліджень у галузі креативності з 1970 по 1980 роки [147], узагальнили відомості про креативність таким чином:

1. Креативність – це здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації.

2. Створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця і сили його внутрішньої мотивації.

3. Особливостями творчого процесу, продукту та особистості є їхня оригінальність, валідність, адекватність завдання і придатність – естетична, екологічна, оптимальність форми, правильність та оригінальність на даний момент.

4. Креативні продукти можуть бути дуже різноманітні за природою: нове вирішення проблеми в математиці, відкриття хімічного процесу, створення музики, картини чи поеми, нової філософської чи релігійної системи, нововведення у правознавстві, свіже вирішення соціальних проблем тощо.

Д. Перкінс запропонував модель параметрів і характеристик креативності, яку назвав моделлю шестикінецьних сніжинок (Six-trait Snowflake Model of Creativity) [66]. Основними елементами креативності цей психолог вважає:

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

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

- ментальну мобільність, що дає творчим особистостям можливість знаходити нові перспективи при вирішенні традиційних чи нестандартних проблем: такі особистості схильні думати і міркувати "всупереч"; міркуючи метафорично і за аналогією, вони зрештою приходять до припущень, що призводять до рішення;

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

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

- внутрішню мотивацію: творці заглиблюються у процес діяльності за власним бажанням, не заради зовнішніх матеріальних стимулів, їхню роботу каталізує насолода, задоволення і користь від роботи [66, с. 119-120].

2.2. Риси креативної особистості

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

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

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

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

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

- науковий світогляд;

- розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.

2.3. Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності

Мислення - це активний процес віддзеркалення дійсності в свідомості людини, що ґрунтується на знаннях, інтуїцію, звички та навички і визначає поведінку людини в конкретній ситуації.

В таблиці 2.2. подана класифікація видів мислення за найбільш поширеними ознаками. Типи мислення можна виділити різними критеріями.

Таблиця 2.2. - Класифікація мислення

Ознаки	Види мислення
1. За динамікою мислення	- догматичне; - стереотипне; - гнучке.
2. За підходом до аналізу і оцінок, засобів та методів дослідження	- аспектне; - системне; - концептуальне.
3. По пріоритетних галузях знань	- гуманітарне; - математичне; - технократичне.
4. За ступіню абстрактності і узагальненості	- теоретичне; - емпіричне; - фактологічне.
5. За механізмом мислення	- асоціативне; - безпосередне; - інтуїтивне.
6. За способами мислення	- евристичне; - абстрактно-знакове; - образне.
7. За характером оцінок і спрямованості мислення	- критичне (негативізм); - позитивне; - конструктивне.
8. За способом відтворення дійсності в мисленні	- репродуктивне; - аналогове; - творче.
9. За цільовими установками	- наукове; - практичне; - прагматичне.
10. По ролі досвіду у формуванні і функціонуванні мислення	- емпіричне; - аксіоматичне; - діалектичне.
11. За спрямованістю	- конвергентне; - дивергентне; - латеральне.
12. За стилями креативного мислення	- інтуїтивний; - новаторський; - образний; - надихаючий
13. За стилями творчого мислення	- кінетичне; - візуальне; - вербальний.

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.

2.4. Види творчого мислення. Виділяють наступні чотири базових стилі креативного мислення [118, с. 36]:

Інтуїтивний тип мислення. Цей стиль описує спритні особистості і є типовим для менеджерів, акторів та політиків. Інтуїтивний стиль креативного

мислення надає особливого значення досягненням, важкій роботі і здатності швидко знаходити правильні відповіді, він концентрується на результатах, використанні здорового глузду і попереднього досвіду.

Новаторський тип мислення. Цей стиль описує допитливі особистості і є типовим для учених, інженерів і винахідників. Новаторський стиль надає особливого значення точності, експериментуванню й акуратному аналізу; з легкістю справляється з труднощами.

Образний тип мислення. Цей тип описує проникливі особистості і є типовим для артистів, музикантів, письменників і лідерів. Образний стиль підходить для визначення потенційних перспектив; він також характеризується готовністю піти на ризик, не зважаючи 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 і 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.

Щодо іншого погляду, то існують *три стилі творчого мислення*:

- кінестичний (орієнтований переважно на фізичні відчуття);
- візуальний (спирається на зорове сприйняття);
- вербальний (мовноорієнтований) [36].

З огляду на це, бар'єром до групового креативного рішення може бути комунікаційний. Так, візуаліст каже вербалісту чи кінестики: «Я не уявляю, що ти мав на увазі?» Вербаліст на це: «Я говорив тобі про це багато разів!», а кінестик відповідає: «Я не можу відчути суть проблеми».

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

1. Генеруючий – виявлення проблеми і пошук фактів.
2. Концептуальний – визначення проблеми і пошук ідей.
3. Оптимізуючий – оцінка ідей, їх відбір і планування дій.
4. 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 проблем, 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, перевіряти і реалізовувати ідею – 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 [132, с. 24-25].

В свою чергу, концепція Дж. Гілфорда передбачає два різновиди мислення: *конвергентне* – це мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдиного правильного рішення, і *дивергентне* – це «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками з метою роздивитися якомога більше варіантів, які призводять до оригінальних рішень [28]. Креативність він пов'язує із продуктивністю, оригінальністю, унікальністю і селективністю.

Едуард де Боно для позначення нестандартного креативного мислення у 1967 році впровадив власний термін «латеральне мислення» – нині він офіційно визнаний та зафіксований у словниках і енциклопедіях, а саме в Оксфордському словнику англійської мови [14].

Таблиця 2.3. - Порівняння стандартного (логічного) і латерального мислення

Стандартне мислення	Латеральне мислення
вибіркове	творче
аналізує	провокує
розвивається поступально	може робити стрибки
вимагає правильності кожного кроку	це необов'язково
виходить з існування одного правильного погляду на проблему	розглядає будь-який погляд лише як один із багатьох можливих поглядів
для блокування неправильних шляхів потрібні інструменти заперечення	заперечення не потрібне
заперечує все недоречне	вітає випадкові сторонні ідеї
категорії, класифікації та ярлики жорстко закріплені	легко змінює ярлики й розглядає об'єкти з різних боків і класифікує їх по-різному
займається перевіркою та розвитком концептуальних патернів	пов'язане з перебудовою старих патернів (інсайт) і провокацією нових патернів (творчість)
рухається найвірогіднішим шляхом	рухається найменш вірогідним шляхом
дає впевненість	підвищує вірогідність

Типологія творчого мислення має велике значення в практиці організації і проведення дослідницької діяльності. Вона дозволяє сформувати дослідницькі групи за критеріями різноманітності типологічних характеристик і їх гармонійної взаємодії в дослідницькій діяльності. Вона також дозволяє менеджеру оцінити свої особливості, щоб кращим чином використовувати свій інтелектуальний потенціал. Нарешті, 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.

2.5. Зв'язок креативності з інтелектом.

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

Першим приступив до дослідження інтелекту з наукової точки зору сер Френсіс Гальтон (1822-1911) і саме його можна вважати основоположником емпіричного підходу до вирішення проблеми інтелекту, обдарованості, таланту.

Виділяють вісім основних підходів, для кожного з яких характерна певна концептуальна лінія в трактуванні природи інтелекту.

1. *Соціокультурний* інтелект розглядається як результат процесу соціалізації та впливу культури в цілому (Дж.Бруннер, Л. Леві-Брюль, А.Р. Лурія, Л.С. Виготський та ін.).

2. *Генетичний інтелект* визначається як наслідок ускладнення адаптації до вимог навколишнього середовища в природних умовах взаємодії людини з навколишнім світом (У. Р. Чарльзворт, Ж. Піаже).

3. *Процесуально-діяльнісний* інтелект розглядається як особлива форма людської діяльності (С.Л. Рубінштейн, Л.А. Венгер, А.В. Брушлинський, К.А. Абульханова-Славська та ін.).

4. *Освітній інтелект* як продукт цілеспрямованого навчання (А. Стаатс, К. Фішер, Р. Фейерштейн та ін.).

5. *Інформаційний інтелект* визначається як сукупність елементарних процесів переробки інформації (Х. Айзенк, Е. Хант, Р. Штернберг та ін.)

6. *Феноменологічний* інтелект як особлива форма змісту свідомості (В. Келер, К. Бункер, М. Вертгеймер, Дж.Кемпін та ін.)

7. *Структурно-рівневий* інтелект як система різнорівневих пізнавальних процесів (Б.Г. Ананьєв, Б.М. Величковський, Є.І. Степанова, та ін.)

8. *Регулюючий інтелект* як форма саморегуляції психічної активності (Л.Л. Терстоун та ін.)

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 мотивації, цінності, особистісні риси [79].

2. *Творча здатність (креативність) є самостійним чинником,* що не залежить від інтелекту, однак між рівнем інтелекту і рівнем креативності є незначна кореляція [25].

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 [159]. Згідно з досліджень Д. Пер-Кінсі [29], для кожної професії існує нижній допустимий поріг розвитку інтелекту.

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

Тема 3. Форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу особистості

- 3.1. Характеристика креативного процесу
- 3.2. Методи пошуку креативних ідей
- 3.3. Нейролінгвістичне програмування
- 3.4. Класифікація типових прийомів пошуку рішень

3.1. Характеристика креативного процесу

Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики, а саме:

- 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).

Креативні ідеї розробляються у такій послідовності (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Розробка креативних ідей [76, с. 22]

До зовнішніх чинників, що впливають на креативний процес, належать: соціально- психологічний клімат, мотивування особистості, створення робочих груп для прояву ініціативи [76].

3.2. Методи пошуку креативних ідей.

В креативному менеджменту варто використовувати наступні три групи методів (рис. 3.2):

Евристичні методи (грец. *heurisko* – знаходжу, відшукую, відкриваю) ґрунтуються на принципі випадкового пошуку, а найвідомішим та найпопулярнішим з них є брейнстормінг («*мозкова атака*»), автором якого є Алекс Осборн (США, 40-і роки ХХ ст.). Основні ідеї: колективний пошук ідей, поділ процесів генерації та критики у часі.

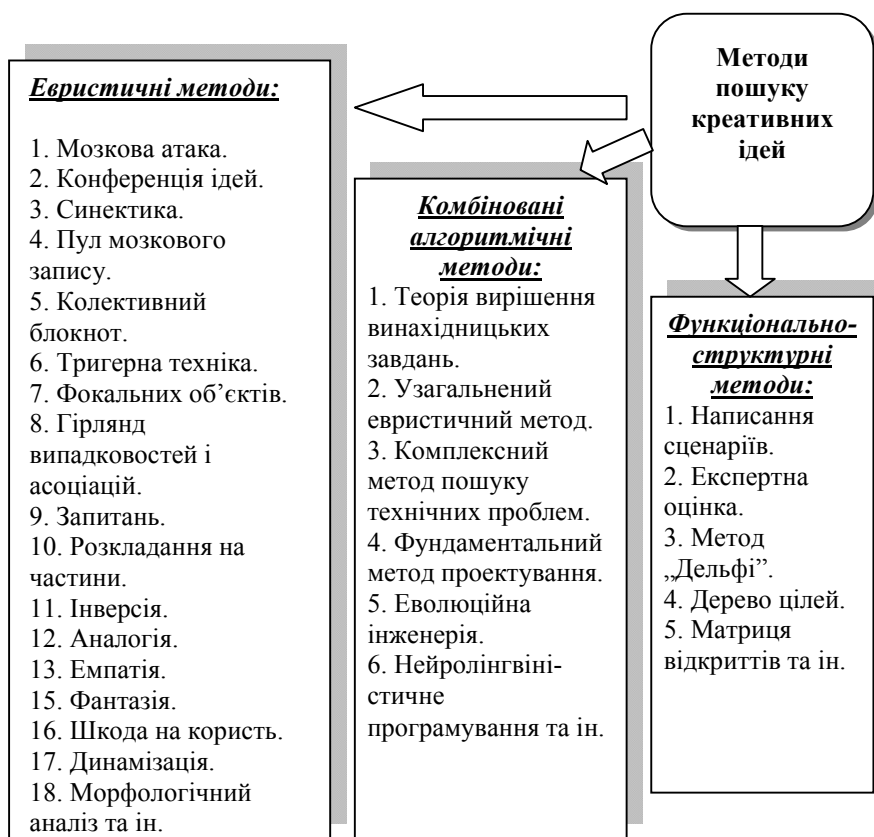


Рис. 3.2. Методи пошуку креативних ідей

Також, варто використовувати комбіновані алгоритмічні методи, основними з яких є [118, с. 101]:

- теорія вирішення винахідницьких завдань (Г. Альтшуллер, СРСР);
- узагальнений евристичний метод (О. Половинкін, Росія);
- комплексний метод пошуку рішень технічних проблем (Б. Голдовский);
- фундаментальний метод проектування (Е. Метчетт);
- еволюційна інженерія (С. Пушкарьов);
- нейролінгвістичне програмування (Дж. Гріндер, Р. Бендлер).

Пошук рішень з використанням цих методів є системним і цілеспрямованим. Таким чином, 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.

Таблиця 3.1. Матриця відповідності методів акумулювання ідей і прийняття рішень базовим стратегіям пошуку креативних ідей і рішень [4]

Групи методів пошуку креативних ідей і рішень	Базові стратегії пошуку креативних ідей і рішень		
	випадковий пошук ідей за допомогою некерованих свідомістю механізмів	пошук варіантів на основі систематизації поля пошуку і систематичного аналізу у межах цього пошуку	логічний пошук рішення
Організаційні методи	1	1	0
Фізіологічні методи	1	0	0
Психологічні (асоціативні) методи	1	0	0
Методи систематизації пошуку	0	1	0
Методи логічного алгоритмічного пошуку	0	0	1

1 – наявність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією;

0 – відсутність відповідності між конкретною групою методів і певною стратегією.

Організаційні методи є сукупністю способів генерування креативних ідей на засадах раціоналізації дій суб'єктів, залучених до творчого процесу. Найбільш поширеними методами цієї групи є впровадження організаційного розподілу пошуку нових рішень між різними групами суб'єктів (метод Едісона), а також застосування різних способів матеріального і морального мотивування і стимулювання суб'єктів до творчого розвитку.

Методи, які входять до групи *фізіологічних*, передбачають інтенсифікацію креативних пошуків окремих осіб шляхом стимулювання роботи їх мозку різноманітними речовинами або полями. Конкретизація назв методів цієї групи залежить від речовини або поля, які застосовуються для отримання очікуваних результатів. Найбільш відомими фізіологічними методами акумулювання креативних ідей і прийняття рішень є використання наркотичних речовин, застосування електромагнітних хвиль певного діапазону, викликання у суб'єктів, залучених до креативних пошуків, різноманітних випадкових асоціацій.

Найбільш широкою і часто використовуваною є група *психологічних (асоціативних)* методів. Л. Гліненко і А. Смердов стверджують: "...ці методи забезпечують збільшення хаотичності пошуку внаслідок вільного виходу ідей з підсвідомості у свідомість без свідомої оцінки..." [4, с. 47]. До них належать:

- методи асоціацій (метод каталогу, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей і асоціацій)

- методи мозкового штурму (традиційний мозковий штурм (звичайне засідання, проведення засідання за коловою системою, груповий метод поіменного висунування пропозицій, зворотний мозковий штурм, конференція ідей, метод Хебо, "нарада піратів" або "корабельна нарада", метод колективного блокнота) і синектика).

Місце критики у процесі генерування креативних ідей, а також права участі суб'єктів креативних пошуків у процесі генерування ідей та їх оцінювання є ключовими аспектами, якими вказані методи мозкового штурму відрізняються один від одного.

Щодо *методів систематизації перебору варіантів* (метод систематизації пошуку), то їх сутність полягає у тому, що загальну сукупність висунутих ідей систематизують за певними ознаками з метою уникнення повторного висунення ідей і забезпечення їх послідовної перевірки. Найпоширенішими методами цієї групи є:

- метод контрольних запитань,
- морфологічний аналіз,
- метод проектування нових функцій.

На відміну від інших груп методів, акумулювання креативних ідей і рішень, методи систематизації перебору варіантів характеризуються керованістю і спрямованістю на отримання конкретного результату.

При акумулюванні креативних ідей і рішень поширеними є також *методи логічного алгоритмічного пошуку*. Для вирішення проблем, за допомогою цієї групи методів використовують моделі у вигляді суперечностей або вепольні моделі, тобто моделі задачі у вигляді трьох конфліктуючих елементів.

Треба зауважити, що під час формування креативних ідей методами логічного алгоритмічного пошуку ключовим є конкретизувати завдання, що підлягає вирішенню. Виконання цього завдання, зазвичай, здійснюють на засадах використання:

- функціонально-вартісного аналізу,
- методу суміщення ланцюгів функцій,
- методів трансформації систем,
- методу диверсійного аналізу тощо.

Однією з найважливіших характеристик цієї групи методів є їх універсальність стосовно об'єктів дослідження та обґрунтованість в обранні найкращого креативного рішення з ряду альтернативних.

3.4. 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.

НЛП засноване на ряду базових припущень щодо людей і реальності, які мають найважливіше значення для управління креативністю. Стартовим для НЛП є наступне допущення: *карта не є територія*. Люди не можуть повною мірою пізнати реальність, тому що вимушені сприймати її через органи чуття, можливості яких обмежені.

У кожного з нас є власний світогляд, заснований на внутрішніх нейролінгвістичних картах, побудованих нами ж. Саме ці нейролінгвістичні

карти в більшій мірі, ніж сама реальність, – визначають те, як ми інтерпретуємо світ, реагуємо на нього і наділяємо сенсом власну поведінку та переживання. Таким чином, 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.

Широко відомий той феномен, що часто *найбільш креативними в тій або іншій сфері чи галузі виявляються дилетанти - люди, які не мають спеціальної освіти.*

Другим базовим припущенням НЛП є те, що *життя і свідомість – системні процеси.* Іншими словами, ми є системою взаємодій і в той же час є системами 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.

3.4. Класифікація типових прийомів пошуку рішень

Основною проблемою у винахідництві є поетапне визначення найімовірнішої зони пошуку рішення. Випадковий набір методів (прийомів) не є ефективним. Процес пошуку рішення в залежності від складності завдань повинен бути багаторівневим і з такими визначеннями, як обмеження, властивості і відносини. Для того, щоб методи працювали узгоджено, необхідна відповідна класифікація типових прийомів (табл. 3.1).

Таблиця 3.1. - Класифікація прийомів пошуку рішень [118, с. 109]

Розділи верхнього рівня	Підрозділи
Структурні перетворення (категорія простору і зв'язків)	<ul style="list-style-type: none"> – кількісне перетворення частин об'єкта; – якісні перетворення об'єкта; – вибір конструкції та матеріалу; – вибір форми; – вибір кольору; – вимірювання; – вибір посередника.
Функціональні перетворення (категорія часу і послідовності)	<ul style="list-style-type: none"> – періодична послідовність станів (дискретна, гармонійна); – вкладені цикли (календар часу); – безперервність функціонування; – імпульсні, одноразові дії; – обертальний рух.
Структурно-функціональні перетворення	<ul style="list-style-type: none"> – вага; – універсальність; – вибірковість; – оперативна зміна параметрів; – самообслуговування; – зворотний зв'язок; – час життя об'єкта; – економічні технології; – інтенсифікація процесів; – принцип навпаки.

Тема 4. Менеджер креативного типу

- 4.1. Основні риси та критерії менеджера креативного типу
- 4.2. Формування потенціалу менеджера креативного типу
- 4.3. Роль менеджера у створенні організації, що самонавчається

4.1. Основні риси та критерії менеджера креативного типу. Основні критерії, які характеризують менеджера креативного типу, представлені на рис. 4.1.

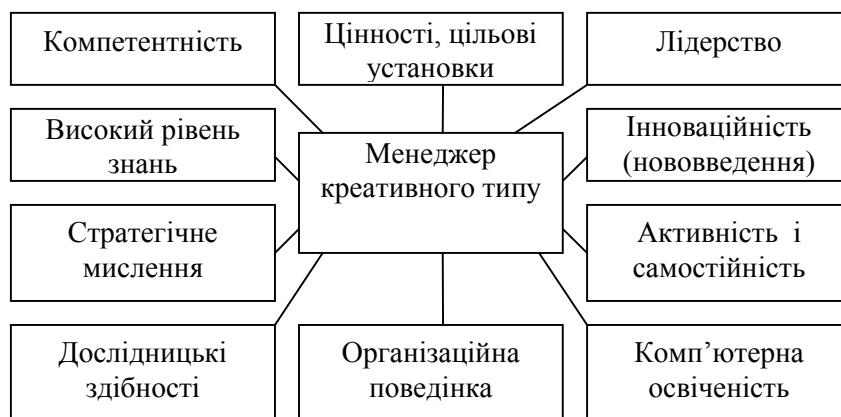


Рис. 4.1. Основні критерії, що характеризують менеджера креативного типу [75]

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 і вдалі висновки при дефіциті інформації;
- розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і 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.

Всі ці властивості існують не кожне саме по собі і не в розрізненій хаотичній сукупності, а в системі взаємодії. Саме це характеризує менеджера креативного типу.

4.2. Формування потенціалу менеджера креативного типу.

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

Нові якості креативних працівників не можна у готовому вигляді «придбати на ринку»; їх можна формувати, розвивати та ефективно використовувати завдяки реалізації унікальних індивідуальних спроможностей персоналу — їхніх знань, умінь і досвіду, особистісних властивостей, які виявляються в поведінці і ставленні до справи, в захопленості та інновативності. Теоретики і практики менеджменту персоналу в процесі накопичення досвіду виміру і оцінки працівників дійшли висновку, що висока кваліфікація, солідний досвід і високий інтелект зовсім не є гарантими ефективної роботи людини, оскільки ці чинники визначають лише загальні професійні характеристики працівника (знання і частково навички), проте вони не дають можливість встановити, як ці якості знайдуть прояв у певних умовах, на конкретній посаді, конкретному підприємстві.

Це призвело до виникнення концепції компетенцій персоналу, згідно з якою ключові якості персоналу мають відповідати вимогам працівників, конкретній посаді, пріоритетам розвитку підприємства. Основними якостями креативних працівників є високий інтелектуальний розвиток, професійна компетентність, різнобічна винахідливість, інноваційна активність, самостійність творчого пошуку. Ієрархію якостей креативних працівників подано на рис. 4.2.

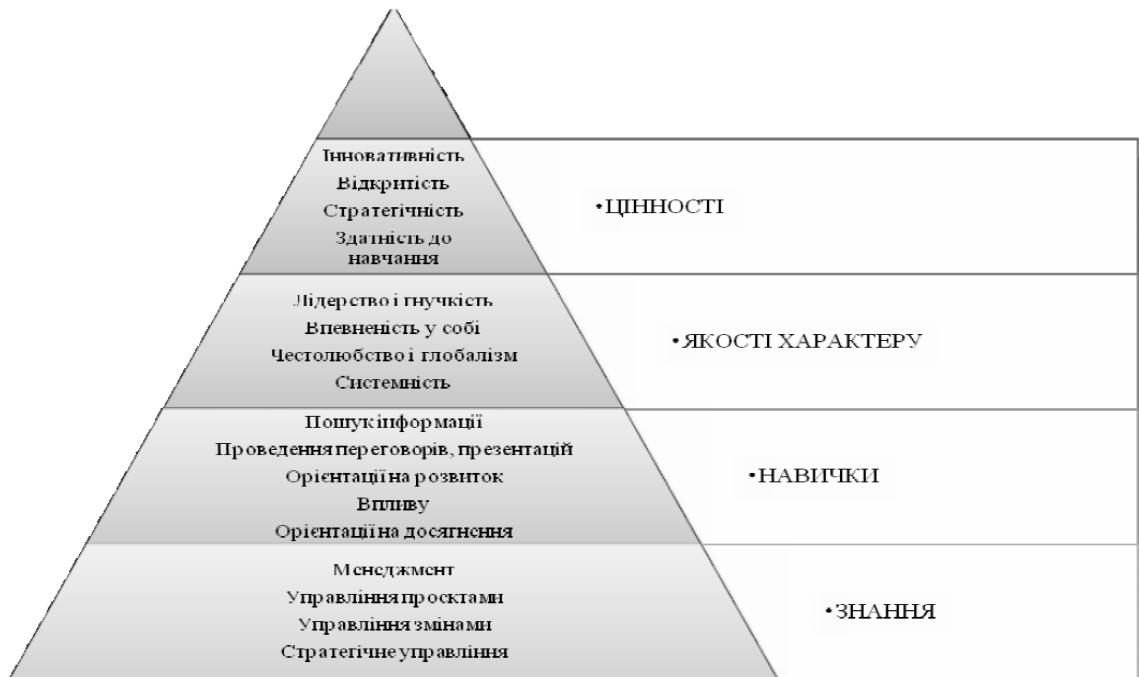


Рис. 4.2. Ієрархія якостей креативних працівників підприємства [52]

Наведена ієрархія якостей креативних працівників може бути орієнтиром для моделювання їхніх компетенцій. Не всі якості креативних працівників є однаково актуальними для усіх їх категорій. Тому слід перш за все визначити види креативних працівників підприємства та надати характеристику кожному з них:

- керівник інноваційного підприємства;
- менеджер знань;
- координатор знань;
- керівник спеціалізованого підрозділу;
- менеджер проектної групи;
- експерти (носії) знань;
- генератори ідей (інноватори);
- інженери знань (фасилітатори).

Характеризуючи креативних працівників підприємства слід зазначити, що деякі з них можуть займати адміністративні посади (менеджер знань або керівник підрозділу), інші — виконувати ролі, які можуть змінюватися протягом часу та залежно від характеру виконуваних завдань (генератори ідей або експерти знань).

Керівники підприємства в умовах ринку у тій або іншій мірі належать до креативних працівників, адже будь-яке підприємство має неупинно розвиватися шляхом постійного вдосконалення і нововведень. Проте 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, ми не включили їх до категорії креативних працівників.

Окреме виділення групи керівників інноваційних підприємств, діяльність яких лежить у сфері досліджень і розробок, дозволяє віднести їх до креативних працівників і визначає особливості компетенцій цих 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 слід окремо виділити *керівників спеціалізованих підрозділів і менеджерів проектних груп*. Формально їх можна віднести до менеджерів знань, що зумовлено подібністю виконуваних ними функцій, проте між ними усе ж є різниця. Так, керівники спеціалізованих підрозділів, створених у структурі підприємства (наприклад, відділів науково-технічної інформації або відділів нової продукції), не завжди є «інноваційними працівниками», адже головною вимогою до креативних працівників є здатність до генерування нових ідей та творчі здатності. Ці здатності властиві менеджерам проектних груп, які створюються на певний час для розробки інноваційних проектів.

4.3. Роль менеджера у створенні організації, що самонавчається. Сучасний світ змінюється так швидко, що досягти успіху може лише той, хто

відрізняється від інших, і, насамперед, тим, що володіє такими засобами виробництва, як інтелект (а тим більше колективний інтелект) та знання.

Якщо, на початку XIX ст. обсяг знань подвоювався кожні 50 років, у середині XX ст. – кожні 10 років, то наприкінці XX ст. – кожні 5 років. Коли говорять про поновлення знань, мають на увазі:

- засвоєння останніх досягнень, яких ще не було на момент навчання;
- набуття нових знань та вмінь, що з'являються нині;
- модифікацію здібностей відповідно до нових знань.

У сучасних умовах треба здобувати такі знання, які можна продавати, тобто ті, що допомагають створити нові продукти, нові технології.

Сучасний менеджер має велику перевагу порівняно зі своїми попередниками – він працює з людьми, які багато що вміють, і багато чого знають. Оскільки менеджер повинен знати не менше ніж підлеглі, то найважливішим критерієм його придатності до виконання професійних обов'язків стає установка „навчуся, як робити”. У зв'язку з цим перед менеджером постає завдання не стільки отримувати якусь певну і конкретну суму знань, скільки навчитися постійно вчитись. „В міру того, – зауважує Пітер Сенге, – як зростають здібності менеджера до навчання, виникають нові ділові ідеї, і ці ідеї автоматично перетворюються в рішення та дії”.

Спеціалісти із менеджменту пояснюють успіх японських компаній не досконалістю виробництва, кваліфікацією людських ресурсів, а мистецтвом „формування знання організації”. Під останнім розуміється здатність організації здобувати нові знання, поширювати їх серед працівників та втілювати під час виробництва продукції, надання послуг, у процесі власного системного розвитку.

Основними джерелами поширення знань в організації є [140]:

- по-перше – працівники організації. Носієм знань є людина, вона передає те, що знає, іншим, унаслідок чого знання використовують усі. Проте окремі люди, які бояться втратити свою конкурентну перевагу, не хочуть ділитися своїми знаннями. Їх менеджер має до цього стимулювати;

- по-друге – організація та її менеджери, які поширюють знання серед працівників;

- по-третє – засоби масової інформації, друковані видання, комп'ютерні системи, у т.ч. Інтернет.

Ефективне поширення нових знань залежить від створення в організації таких умов, які підтримували б різноманітність шляхів навчання та здорову рівновагу між співпрацею і конкуренцією серед працівників.

Знання поширюються лише в процесі навчання, коли люди набувають нових здібностей або виробляють їх, щоб діяти ефективно. Пітер Сенге розглядає здібності до отримання знань як навички та вміння, які допомагають окремим людям, трудовим колективам та цілим спільнотам послідовно самовдосконалюватись. Ту організацію, де менеджери створюють умови для постійного навчання персоналу, Пітер Сенге назвав „**організацією, що самонавчається**” (англ. *learning*, рос. *самообучающаяся*, кит. *вивчати та практикуватись постійно*). У розвитку організації, яка самонавчається,

вирішальним моментом є те, що її керівники стають на шлях самовдосконалення. Для створення організації, що самонавчається, ті менеджери, які вже мають у цьому певний досвід, використовують такі методи [140]:

- 1) активізацію процесу навчання (залучається до навчання максимальної більшості працівників);
- 2) поєднання навчання з працею (тобто перевірка набутого знання практикою);
- 3) вибудовування інтелектуальних моделей.

Усі організації так чи інакше навчаються, пристосовуючись до змін навколишнього середовища. Проте одні навчаються швидше й ефективніше ніж інші, якщо займаються цим постійно, у процесі повсякденної роботи. У таких організаціях усі працівники беруть участь у генеруванні інформації, прийнятті на її основі рішень про те, як діяти далі. Вони ініціюють зміни, тому що самі здобувають знання. Постійний процес навчання стає діючим інструментом, оскільки фундаментально змінює уявлення про носіїв знань, отже про носіїв влади. *Основна ознака такої організації – не абстрактні мрії, а те, що вона має єдину корпоративну ціль.* Люди вчаться швидше, якщо у них розвинуте почуття спільної відповідальності за свої дії. У тих організаціях, де працівники постійно вчаться, генеруються нові продуктивні ідеї. Завдяки цьому вони стають лідерами у своїй галузі та встановлюють свої правила гри.

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 учитися.

Останнім часом з метою розвитку людських ресурсів менеджери почали використовувати такий інструмент управління як „коучинг”.

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. Основоположним принципом коучингу є те, що всі люди мають значно більші здібності та потенціал, аніж вони виявляють у повсякденному житті. Коучинг як інструмент управління сприяє розвитку інтелектуального потенціалу та творчості.

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. Пітер Сенге попереджує, що прагнення до виняткової перемоги над конкурентами може послабити й навіть виснажити організацію. У цьому плані діяльність організації можна порівняти із забігом спортсмена. Відомо, що спортсмен біжить швидше, змагаючись із сильним партнером, а не із слабким, або коли біжить сам. Тут головне – цілеспрямована сила передбачення, тобто здатність менеджерів бачити на кілька кроків уперед, планувати майбутнє організації і контролювати її конкурентів. 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.

Тема 5. Формування креативного середовища на підприємстві

5.1. Процес активізації творчої праці на підприємстві

5.2. Стили керівництва і формування інноваційної культури на підприємстві

5.3. Управління знаннями на підприємстві

5.1. Процес активізації творчої праці на підприємстві. Визначальною мірою від персоналу залежать творчість і новаторство, які роблять продукт чи послугу унікальним і тим самим надають їм відмінну якість та конкурентні переваги. Тому підприємству необхідно намагатися задовольнити потреби і очікування своїх працівників у визнанні та отриманні задоволення від роботи, а також у їхньому розвитку.

На рисунку 5.1. відображено системні заходи, які дають змогу максимально використовувати креативні ідеї працівників та розвивати у них інноваційні задатки [99].



Рис. 5.1. Системні заходи щодо розвитку інноваційності персоналу на підприємстві [99]

На думку Б. Твісси, активізація творчої праці є результатом взаємодії різноманітних чинників, серед яких – середовище, де заохочується творчість, наявність односторонніх – творчих особистостей, система кадрового відбору, наявність стимулів від матеріальних до морально психологічних (рис. 5.2).

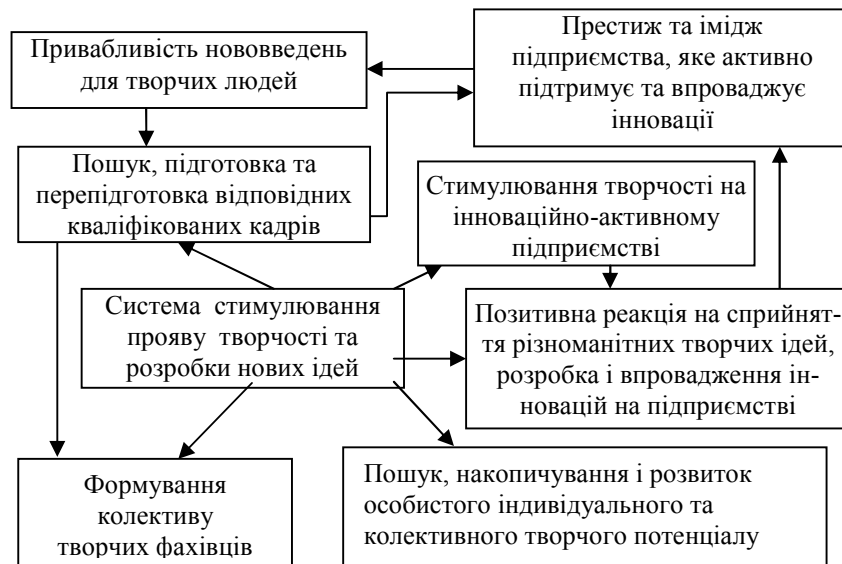


Рис. 5.2. Процес активізації творчої праці на підприємстві [77, 90]

Ключова роль у розглянутому процесі існуючої активізації праці належить системі стимулювання творчості. Зокрема їй стають найбільш привабливими нововведення й те, коли на нижчому рівні стимулюється інтерес до прояву творчості.

Зазвичай, така система може передбачати не лише всебічне заохочення творчості, але й пошук розвитку сучасного творчого потенціалу на індивідуальному та колективному рівнях, сприяти позитивному сприйняттю різноманітних нових ідей, все більш активній участі у проектуванні, розробці та впровадженні інноваційної діяльності працівників.

5.2. Стилі керівництва і формування інноваційної культури на підприємстві

Під *стилем керівництва* прийнято розуміти сукупність усіх методів, прийомів, дій, які використовує керівник у своїй діяльності.

За ознакою цільової орієнтації розрізняють дві категорії стилів керівництва в інноваційній сфері:

- керівництво, орієнтоване на завдання,
- керівництво, орієнтоване на співробітників.

Перша категорія налаштована на досягнення поставленої мети інноваційної діяльності шляхом суворого дотримування процедур планування, організації і контролю виконання всіх елементів управлінських функцій.

Керівництво, орієнтоване на співробітників, передбачає створення найсприятливіших умов для творчої праці і використовує методи делегування, тісних контактів і взаємозв'язків, спільних зусиль персоналу в процесі розробки та виконання інноваційних проектів і програм.

Спеціалісти з іміджування виділяють три складових іміджу керівника з інноваційної діяльності:

- *особисту привабливість* (зовнішній вигляд, відкритість, доступність, комунікабельність); вона завжди сприяє успіху в професійній діяльності менеджера;

- *моральні якості* – емпатичність (розуміння психічних станів інших людей), рефлексивність (здатність до співпереживання, самовдосконалення), красномовність (здібність надихати, переконувати словом);

- *техніку самопрезентації* (уміння подати з найкращого боку свої знання, досвід, уміння встановлювати в колективі відносини взаємної поваги, довіри, створювати творчий клімат).

У загальному випадку виділяють два різновиди корпоративної культури: *консервативну* та *інноваційну*, яка дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, але й отримувати від них додатковий ефект.

Інноваційна культура – це система цінностей, що відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, установ, організацій і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно активної особистості.

Основними принципами формування інноваційної культури є:

- чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість;
- усвідомлення пріоритетності цілей;
- націленість на результат;
- співробітництво членів проектної команди;
- вільний обмін ідеями та інформацією між членами команди інноваційного проекту;
- толерантне сприйняття керівництвом і членами команди ідей, висловлених іншими співробітниками;
- толерантне сприйняття можливих помилок і невдач;
- делегування повноважень членам команди;
- участь кожного члена команди у процесі досягнення цілей інноваційного проекту, усвідомлення своєї значущості;
- свобода творчості й висловлювань;
- заохочення ініціативи і творчого пошуку співробітників;
- заохочення до розвитку і набуття нових знань та навичок;
- недопустимість нав'язування ідей керівника інноваційного проекту членам команди;
- захист прав кожного члена команди на інноваційні рішення.

Інноваційна культура організації (підприємства чи установи) може мати наступні основні складові:

1. *Система мотивації персоналу* інноваційної організації (команди інноваційного проекту) до активної інноваційної діяльності.

2. *Система організації інноваційної діяльності*, що забезпечує взаємоузгоджену творчу співпрацю персоналу інноваційної організації зі створення та поширення інновацій. На сучасному етапі розвитку економіки організація є основною функцією управління, відповідно підсистема організації повинна відігравати провідну роль у становленні та розвитку інноваційної культури.

3. Система набуття, оновлення, розвитку та передачі знань і досвіду, формування та модифікації стереотипів інноваційної поведінки персоналу.

Основні критерії оцінки інноваційної культури організації згруповані за її окремими складовими (підсистемами), результати, подано в табл. 5.1.

Таблиця 5.1. - Критерії оцінки складових інноваційної культури організації

Мотивація	Організація	Знання, творча інноваційна поведінка (інтелектуально-креативна складова)
<p>Відчуття затребуваності знань, досвіду та ін.</p> <p>Свобода творчості від політичних, релігійних, бюрократичних та ін. обмежень.</p> <p>Затребуваність інновацій і інноваторів.</p> <p>Правова захищеність авторських прав.</p> <p>Висока оплата результатів праці.</p> <p>Участь інноваторів у досягненні прибутку.</p> <p>Толерантне ставлення колег і суспільства.</p> <p>Визнання й вдячність колег і керівництва</p>	<p>Сприйнятливність організації до несподіваних, нетривіальних рішень.</p> <p>Урахування інтересів працівників.</p> <p>Гнучкий графік роботи.</p> <p>Сприятливі умови праці й відпочинку.</p> <p>Практична зорієнтованість діяльності персоналу.</p> <p>Гнучкість організаційних структур управління.</p> <p>Мобільність вертикальних і горизонтальних зв'язків і переміщень персоналу.</p> <p>Свобода комунікації і передачі інформації.</p> <p>Демократичний стиль управління.</p> <p>Підтримання балансу між збереженням традицій і їх модифікацією</p>	<p>Здатність вийти за межі наявних знань і досвіду.</p> <p>Прагнення до самореалізації й визнання.</p> <p>Націленість на результат.</p> <p>Результативність праці.</p> <p>Здатність до тривалої мобілізації й зосередження.</p> <p>Безперервне самонавчання й самовдосконалення.</p> <p>Здатність до прогнозування в умовах невизначеності.</p> <p>Бажання й здатність передати знання, навички, досвід та ін. учням і колегам</p>

Оцінку стану інноваційної культури конкретної організації пропонується давати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці.

Загалом сприятлива інноваційна культура дає змогу збільшити інтелектуальний капітал організації, повніше реалізувати потенціал інноваційного розвитку. Аналіз стану інноваційної культури, розроблення на цій основі заходів щодо її розвитку є одним із головних завдань інноваційної організації, вирішення якого забезпечує умови її стійкого прогресивного розвитку.

5.3. Управління знаннями на підприємстві

Існують чотири типи знань:

- знання типу know-what – прикладом таких знань є факти. Знання мають тут значення, яке є близьким до інформації – може пересилатися за допомогою даних та бітів.

- знання типу know-why – це знання, які пояснюють реальність. Вони належать до принципів і правил руху. Цей вид знань є надзвичайно істотним у певних сферах науки або у промисловості, наприклад, хімічній і електронній. Доступ до цього виду знань прискорює прогрес і дає змогу уникати помилок.

- знання типу know-how належать до вмінь людей і колективів, тобто до здатностей робити будь-що. Визначення “know-how” (“знати як”) виводиться з промислового сектора, де було визначенням певних вмінь і здібностей, які не можна

описати за допомогою патентів і ліцензій, але які є необхідними в момент трансферу технології.

- знання типу know-who – нові продукти все частіше виникають на підставі знань з багатьох різних наукових сфер, областей і дисциплін, що надає значення доступу до різних джерел знань.

Сутність управління знаннями полягає у тому, що вони представляються як еластична і динамічна наявна нематеріальна субстанція, яка становить ефект розумового перетворення множин інформації та отримується людиною. Характерною рисою знань є те, що вони набувають однієї з трьох форми: персоналізованої (ментальна форма, носієм якої є люди), кодифікованої (форма зареєстрованих множин інформації, носієм якої є бази даних, публікації, проекти, документи), закріпленої (форма, втілена в продуктах, процесах, послугах, технологіях) [7].

Управління знаннями – це поняття, що охоплює принципово залучені або створені знання, їх аналізування та збереження, передавання та навчання інших, прийняття рішень на їх основі для удосконалення діяльності підприємства. До сфер управління знаннями на підприємстві, яке оснований на знаннях, належать [1]:

- генерування знань (через реалізацію процесів традиційного, емпіричного і кібернетизованого самонавчання), у межах якої реалізуються процеси залучення, розвитку, створення, передавання і поширення знань.

- самоорганізування, що є підставою гнучкості та високого рівня адаптаційності підприємства. Тут основними сферами зацікавленості є жорсткі складові підприємства, такі як організаційні структури і мережі зв'язків із оточенням, інформаційна інфраструктура, система мотивації підприємств. Такі елементи повинні сприяти досягненню високого рівня самокерованості людей, що скеровують свої знання та зусилля на досягнення цілей підприємства;

- формування сприятливого організаційного клімату. В межах цієї площини основними сферами впливу є такі м'які елементи підприємства, як організаційна культура, людський капітал, мережі міжлюдських зв'язків, політика у системі управління персоналом;

- застосування знань – ця площина вказує, що знання, які є у володінні підприємства, повинні бути скеровані для їх найповнішого використання. Вони повинні застосовуватися для формування бачення і концепції діяльності, створення і застосування, а також інтеграції технологій виробництва, створення інноваційних продуктів і послуг, вирішення проблем.

Креативний менеджмент бере на себе такі функції управління знаннями:

- створення знань;
- накопичення знань;
- трансформація знань з одного виду в знання іншого виду, в тому числі і в інформацію;
- використання знань для розширення відновлення.

Всі інші функції управління знаннями ділять між собою інші види функціонального менеджменту. Завдання креативного менеджменту формулюються виходячи з того, що знання отримують внаслідок творчої діяльності і досвіду (практичної діяльності). Інтелектуальна праця – джерело знань і в той же час основний їх користувач.

Оскільки креативний менеджмент займає визначне місце в створенні нових знань і використанні знань у своїй діяльності, то він органічно вписується в систему управління знаннями.

Тема 6. Управління креативністю

6.1. Організація діяльності інноваційних креативних колективів на підприємствах.

6.2. Суть, види та способи формування креативних команд

6.3. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві

6.4. Управління креативним потенціалом підприємства

6.1. Організація діяльності інноваційних креативних колективів на підприємствах.

Організація діяльності ІКК на підприємствах охоплює такі складові:

- вибір дієвих та ефективних форм функціонування ІКК;
- створення ІКК та їхнє інтегрування в організаційну структуру управління;
- розподіл функцій і повноважень між працівниками ІКК та забезпечення їхньої взаємодії із іншими підрозділами підприємства.

Отже, первинним завданням є вибір форми утворення та функціонування ІКК. Дослідження теорії і практики свідчить про існування чотирьох форм побудови ІКК на підприємствах, а саме [7; 8]:

1. Спеціалізований підрозділ. Передбачає, що ІКК – цільово сформований підрозділ підприємства, що є невід’ємною складовою організаційної структури управління, виконує чітко визначені цілі інноваційного характеру, які можуть стосуватись розроблення інноваційної продукції чи удосконалення існуючої, удосконалення технологічних процесів, здійснення інформаційно-аналітичних функцій для розроблення нестандартних рішень, продукування креативних ідей із забезпечення стратегічного розвитку підприємства тощо. Необхідність у ІКК такої форми виникають, коли конкурентоспроможність підприємств та їхньої продукції істотно залежать від інноваційної активності, інтенсивності продукування та впровадження інновацій в усіх сферах. При цьому такі підрозділи мають чітко сформульовані цілі, реалізація яких передбачає перманентну роботу в означених напрямках.

2. Постійно діючий комітет. Йдеться про формування на базі діючих підрозділів підприємства цільового комітету, учасники якого понаднормово на перманентних засадах виконуватимуть певні функції та завдання, спрямовані на розвиток підприємства та вирішення проблем його функціонування. Такі комітети, як і спеціалізовані підрозділи, мають чітко сформульовані цілі. Вказана форма організування фігурує зазвичай у межах матричних організаційних структур управління, зумовлює значні економічні ефекти та є доцільною, коли штатні працівники підприємства здатні виконати визначені завдання інноваційного характеру. Постійні комітети зазвичай спрямовані на інноваційний та стратегічний розвиток підприємств, спільне розроблення інноваційних товарів, постійне підвищення якості бізнес-процесів на підприємствах, підвищення фінансово-економічної результативності діяльності.

3. Тимчасовий комітет. Передбачає створення на тимчасових засадах комітетів із вирішення локальних проблем у різних сферах функціонування

підприємства. Найтипівішими проблемами, які вирішуються такими комітетами, є: зниження браку продукції, ліквідація ресурсних втрат, пошук мінімізації витрат, ліквідація вузьких місць на підприємстві, обґрунтування локальних організаційних змін, покращання певних бізнес-процесів тощо. До складу цих комітетів зазвичай входять штатні працівники підприємства, які є фахівцями щодо вирішення певних проблем, а також можна залучати на консультаційних засадах зовнішніх експертів. Така форма утворення ІКК є найпоширенішою на підприємствах, оскільки вона не потребує додаткових ресурсів, орієнтується на використання наявного потенціалу підприємства, передбачає залучення найбільш висококваліфікованих та креативних працівників зі складу штатного персоналу. Після виконання цільового завдання діяльність комітету припиняється.

4. Зовнішня агентська група. Ґрунтується на залученні зовнішніх експертів-консультантів для вирішення нестандартних проблем, що виникають на підприємстві. Така форма ІКК використовується лише у виняткових випадках, зазвичай у кризових умовах, форс-мажорних обставинах, у разі виникнення певних істотних загроз функціонування підприємств, за необхідності проведення кардинальних організаційних змін на підприємстві. За таких умов залучаються вузькоспеціалізовані фахівці, які розробляють для підприємства певні рекомендації щодо подолання комплексних проблем та покращання функціонування. Така форма ІКК, незважаючи на її вартість, є виправданою у тих ситуаціях, коли працівники підприємства не компетентні щодо вирішення проблем, які виникають на підприємстві вперше, і немає досвіду їх вирішення.

Таблиця 6.1. - Рекомендації щодо вибору форм утворення ІКК залежно від ключових чинників

Чинники, що впливають на форму утворення ІКК	Характеристика чинників	Форми ІКК, вибір яких зумовлюється відповідними чинниками
1. Цілі функціонування колективів	1.1. Комплексні	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	1.2. Локальні	Тимчасово діючі комітети, зовнішні агентські групи
2. Розміри підприємства	2.1. Велике	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	2.2. Середнє	Постійно діючі комітети, тимчасово діючі комітети
	2.3. Мале	Тимчасово діючі комітети
3. Етап життєвого циклу підприємства	3.1. Створення	Тимчасово діючий комітет
	3.2. Зростання	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі комітети, зовнішні агентські групи
	3.3. Пік	
	3.4. Стагнація	Тимчасово діючі комітети, зовнішні агентські групи
	3.5. Ліквідація	—
4. Ресурсне забезпечення діяльності ІКК	4.1. Значне	Спеціалізовані підрозділи, зовнішні агентські групи
	4.2. Незначне	Постійно діючі та тимчасово діючі комітети
5. Наявність компетенцій у працівників підприємства щодо вирішення завдань ІКК	5.1. Наявні	Спеціалізовані підрозділи, постійно діючі та тимчасово діючі комітети
	5.2. Відсутні	Зовнішні агентські групи
6. Техніко-технологічне забезпечення виробництва на машинобудівному підприємстві	6.1. Сучасне інноваційне	Спеціалізовані підрозділи, зовнішні агентські групи
	6.2. Застаріле фізично та морально	Тимчасово діючі та постійно діючі комітети

Вибір форми утворення та функціонування ІКК на підприємствах залежить від низки чинників, а саме:

1. Цілі функціонування колективів.
2. Розміри підприємства.
3. Етап життєвого циклу підприємства.
4. Ресурсне забезпечення діяльності ІКК.
5. Наявність компетенцій у працівників підприємства щодо вирішення завдань ІКК.
6. Техніко-технологічний рівень виробництва на підприємстві.

Комплексна типологія креативних команд представлена у дод. А.

6.2. Суть, види та способи формування креативних команд

За терміном "креативна" команда може стояти різний зміст. Важливо зрозуміти принципи роботи таких команд [18]:

1. Команда комплектується з професіоналів, що представляють різні сфери діяльності (економісти та проєктувальники, маркетингологи та виробничники, кадровики та інформаційники і т.д.) і що говорять на різних (специфічних для кожної сфери діяльності) мовах. Тому неможливо забезпечити ефективну роботу команди без вироблення єдиної для всіх членів команди мови, заснованої на ключових поняттях теорії управління, теорії організації й економіки (з елементами фінансового та управлінського обліку).

2. Це повинна бути команда однодумців. Вказане досягається тим, що:

- учасники виробляють і чітко фіксують ідеологію, в рамках якої вони збираються здійснювати свою діяльність;
- вони самостійно формулюють і погоджують особисті, групові та виробничі цілі команди;
- учасники самі створюють систему оцінки внеску кожного працівника в результати роботи команди.

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

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

5. Розвиток команди – процес оволодіння більш довершеними інструментами індивідуальної та командної розумової діяльності, що дозволяє враховувати, ранжирувати й оптимізувати при ухваленні рішень, все більшу кількість чинників. Це означає глибше, в порівнянні з конкурентами, осмислення конкретної ситуації і достовірніше прогнозування ситуації майбутнього. При цьому різко знижується ступінь ризиків при реалізації розроблених командою проєктів і програм.

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

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

8. Команда може працювати на конкретний результат тільки у тому випадку, коли вона несе відповідальність не лише за розробку проектів і програм, але й за їх реалізацію.

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, котрі надалі зумовлюють відмінності у їх формуванні та функціонуванні, зокрема, мова йде про [59]:

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. Ієрархію управління. Як правило, 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 вирішуваних завдань. 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 (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Методи формування креативних команд

В таблиці 6.2 відображені основні переваги та недоліки методів формування команд [8].

Таблиця 6.2. - Переваги та недоліки методів формування команд [8]

Методи формування команд	Переваги	Недоліки
Кращі з кращих	<ol style="list-style-type: none"> 1. Обізнані співробітники, які мають досвід роботи з подібними проблемами. 2. У менеджерів є досвід роботи з перевіреними співробітниками, які знають проблеми діяльності організації 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Втрата ключового лінійного менеджера, тобто кращого з кращих, може зашкодити основному бізнесу. 2. Загроза того, що співробітники (кращі з кращих) не зможуть абстрагуватися від основного ринку для створення чогось нового
Команди з „неограничених алмазів“	<ol style="list-style-type: none"> 1. Співробітники, які мислять по-новому 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недостатньо дисципліни для вироблення нових ідей. 2. Недостатньо авторитету, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів
Члени команди із „школи досвіду“	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівники, які пройшли «школи досвіду», можуть виявити й розвивати нові напрямки бізнесу. 2. Навички й інтуїція, завдяки яким можна досягти успіху під час виконання завдань 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 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»

При формуванні креативних колективів потрібно, щоб було повне представлення різних типів творчих індивідуальностей. Нижче подана їх характеристика [75, с. 54-56].

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 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 непередуманих діях і в скоропоспішних рішеннях.

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

Інформатор – який збирає і класифікує інформацію і наче оберігає від „винайдення велосипеда”, повторення пройденого, він допомагає у пошуку нових шляхів вирішення проблеми.

Естет – шукає витончені ідеї і 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 любить працювати індивідуально та самостійно. 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 розяснити проблему, рішення, ідею спеціалістам різних сфер знань.

Розробник – він 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 по кожному 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 і суміщення деяких із функцій в одній особі.

6.3. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві

Управлінське рішення – це результат творчого процесу працівників (менеджера і колективу) щодо напрямів, методів, засобів виходу із ситуацій [120]. Тому учасники повинні володіти відповідним потенціалом, який би забезпечував реалізацію цих завдань, чому сприяє й ще одна особливість процесів прийняття рішення – їх *поліморфізм* (велика кількість видів та форм).

Процеси прийняття управлінських рішень поряд з об'єктивними факторами включають також додаткову систему факторів суб'єктного і міжсуб'єктного (міжособового) плану. У менеджменті існує декілька загалом подібних алгоритмів процесів прийняття управлінських рішень, які відрізняються лише деталями. Загальна послідовність етапів прийняття та реалізації рішення представлена на рис. 6.2.

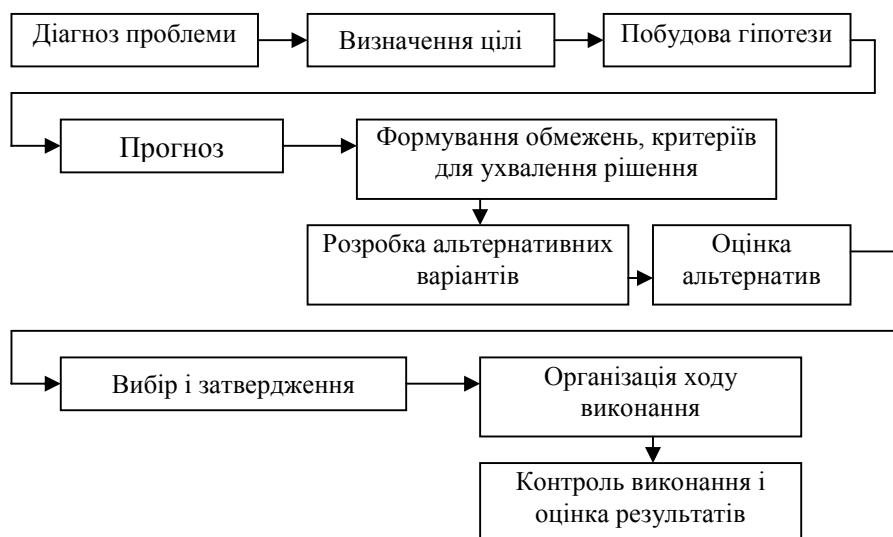


Рис. 6.2. Алгоритм розробки та реалізації управлінського рішення

Згідно з процесним підходом, прогнозування є сполучною ланкою між функціями визначення цілей і планування. За допомогою прогнозування управління підприємством відбувається не пасивно у ставленні до зміни зовнішніх умов, а активно до них адаптуючись, у чому й полягає зміст даної функції. Така поведінка отримала назву «випереджаючий менеджмент» (proactive management) [106, с. 43].

6.4. 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. 6.3).

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

Таблиці 6.3. - Порівняльна характеристика методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства [114]

Методичні підходи	Переваги методичних підходів	Недоліки методичних підходів
Комплексний	Оскільки креативний потенціал формується за сегментами діяльності і 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 на поліпшення значень тих показників, які характеризують економічний розвиток підприємства загалом	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 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 і їхнього впровадження

Тема 7. Мотивування творчості

7.1. Творчий підхід керівника до мотивації працівників

7.2. Методи стимулювання творчої активності персоналу підприємства

7.1. Творчий підхід керівника до мотивації працівників

Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [44, с. 29]. Однак не можна стверджувати, що креативність підприємства – це сума креативності її співробітників. Справжню цінність для організації вона становить у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню та контролю [84, с. 42].

Ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини [53].

Таблиця 7.1. - Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства

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

Перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу необхідно зрозуміти, якими є працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даній компанії, який стиль керівництва характерний для даної організації сьогодні.

Тому варто використовувати поетапну методику ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу, запропоновану Т.О. Башук, М.О. Хижняк [8].

1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації. У дод. Б поданий поділ організацій відповідно до концепції спіральної динаміки. При цьому кожен наступний рівень відповідає вищому особистісному розвитку працівників у компанії. Зазначимо, що особливе значення в управлінні має чисельність колективу. Наприклад, у маленьких компаніях на етапі становлення панує цілком доброзичлива атмосфера колегіально-колективного управління. Але агентство «росте», розширюється, і затишна демократія повільно ризикує перетворитися на анархію.

Застосовувати одні й ті самі принципи управління колективом і в світовому рекламному агентстві, і в невеликій студії однодумців не вдається, або вдається з великими труднощами. Творчі люди працюють тому, що їм подобається виконувати важкі, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчуття досягнутого успіху, яке приходить з вирішенням непростого завдання (технологічного, художнього, соціального або логічного). Їм хочеться робити свою справу добре. При цьому творчі люди повинні відчувати довіру до себе та до того, що вони роблять. Це надихає їх і не створює перепон до розвитку [142]. Зауважимо, що найкраще для творчості підходять компанії вище синьої. Причому в синій теж не кожному типу особистості комфортно працювати. Ідеальними вважаються помаранчева та зелена. Жовту до уваги не беремо, оскільки її майже немає. Перехід із червоного на синій рівень потрібен для того, щоб навести порядок після бурхливого розвитку. Для цього вводять правила, інструкції, процедури, звіти. Перехід із синього рівня на помаранчевий найчастіше відбувається в компаній, що досягли піку розвитку для захоплення нових ринків. Для цього проводиться реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізація. Для того, щоб перейти з помаранчевого рівня на зелений, необхідно, щоб в команді працівників усі були на одному рівні розвитку, при цьому досить високому. Це означає, що люди повинні прагнути до гармонії. Ця потреба налаштує їх на рівноправну, продуктивну співпрацю, де кожен знає, за що відповідає й для чого він це робить [94]. Найлегшим для досягнення та найефективнішим у нашій країні є поєднання синього та помаранчевого рівнів.

2-й етап. Створення відповідної атмосфери. Креативний директор бере на себе відповідальність за створення належної атмосфери, її підтримання та «поширення». У табл. 7.2 показані шість факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії.

3-й етап. Мотивація до творчості. Творче ставлення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень, значних витрат часу. Більший ефект забезпечують заходи, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу

Таблиця 7.2. - Фактори розвитку творчості персоналу в компанії

Фактор	Визначення	Сутність
Свіжість	Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя для створення можливості виникнення неординарних точок зору	Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно
«Теплиця»	Середовище, в якому ідеї «вироснуть», а не критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
Реальність	Втілення ідей у життя будь-яким чином	Потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно мати прототипи, які створюють креативні люди
Енергія	Така, яка наявна в людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії	Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням
Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників	Межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	У цьому аспекті є спорідненою з креативністю	Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність. Тому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій

Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання досить складним, але виконуваним. При цьому, відчуючи, що йому довіряють, робітник зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та певне, визначене коло обов'язків. Для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації.

Сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є [6]:

- мотивація персоналу, яка починається з мотивації керівника. Ставлення менеджера до діяльності організації відображається у роботі самого відділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування;
- підкреслення внеску співробітників у досягнення цілей організації;
- важливість того, щоб співробітники розуміли свій внесок у загальну справу. Відчуття себе частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень компанії є значними стимулювальними факторами;
- необхідність бачення в кожному особистість. Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;

– мотивація персоналу, а 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 компанії. Потрібно, щоб підлеглі бачили підтримку з боку компанії. Для створення емоційного зв'язку можна вітати співробітників з важливими подіями;

– надихання на подальші досягнення, відзначення попередніх.

Розглянемо процедуру розроблення моделі мотивації, спрямованої на розвиток креативності персоналу підприємства, запропоновану Д.О. Крикуненко. Модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників підприємств буде мати вигляд, як на рис. 7.1.

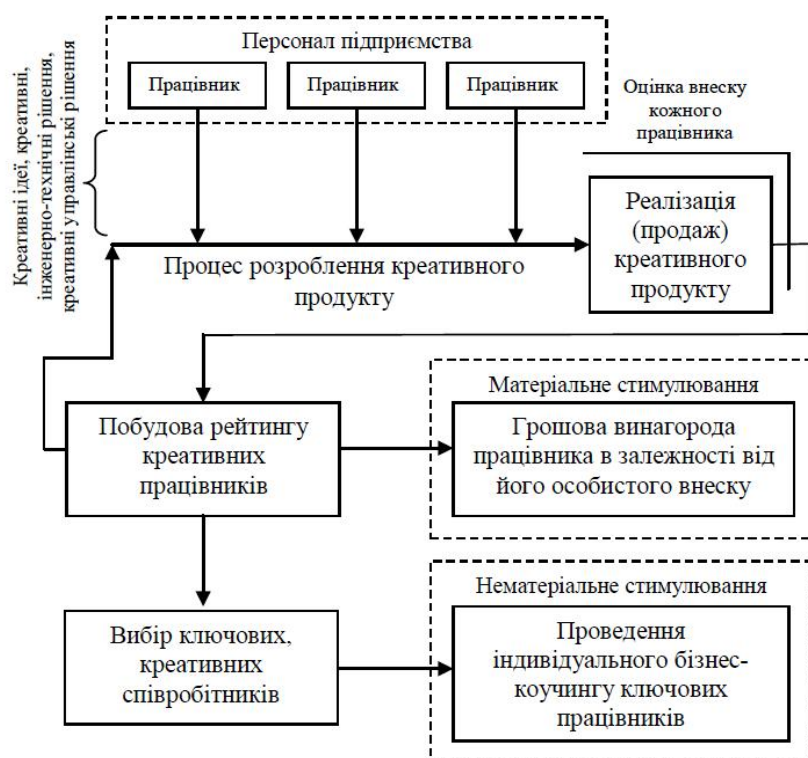


Рис. 7.1. Модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників підприємства [53]

Після завершення реалізації креативного продукту відбувається процедура оцінки особистісного внеску працівників, що були задіяні при створенні креативного продукту. Реалізувати поставлене завдання пропонується за допомогою розроблення і запровадження системи ключових показників ефективності. Сутність даної системи полягає в тому, що результати роботи співробітника або підрозділу описуються трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняно точно оцінити.

Оцінка внеску кожного учасника розроблення креативного продукту підприємством дозволяє побудувати рейтинг креативних працівників на основі значень ключових показників ефективності з метою адекватного розподілу винагороди за креативну працю та виділення ключових, креативних співробітників. Перегляд рейтингу креативних працівників повинен відбуватися після кожної реалізації креативних продуктів з метою отримання інформації про динамічні зміни, що відбуваються з персоналом [53].

Необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управління – ніколи не ображати «талант» та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке порозуміння, відрізняються злагожденістю роботи, передбачуваністю творчих процесів [142].

7.2. Методи стимулювання інноваційних креативних колективів

Методи стимулювання інноваційних креативних колективів (ІКК) — це прийоми і способи спонукання персоналу таких колективів до вирішення нестандартних проблем підприємства та пошуку шляхів організаційного розвитку.

Зважаючи на те, що учасниками ІКК є зазвичай найбільш талановиті, кваліфіковані, фахові, компетентні, інтелектуальні, ерудовані, творчі працівники, то і мотивування їхньої діяльності характеризується певними особливостями, зокрема такими.

1. Для працівників ІКК ключовими мотивами їхньої діяльності є мотиви покликання (передбачають прагнення до самореалізації, саморозвитку, самовираження, самоповаги, важливості використання власних талантів та здібностей, творчості) та мотиви престижу (характеризують важливість залучення до вирішення складних організаційних проблем, доводять цінність та унікальність працівника, значущість виконуваних робіт, участь в управлінні тощо), а не мотиви забезпечення (пов'язані із матеріальними інтересами).

2. Відповідно до ієрархії потреб А. Маслоу, пріоритетними потребами для персоналу ІКК здебільшого є потреби вищого рівня (соціальні потреби, потреби у повазі, у самоствердженні та реалізації), навіть незважаючи на неналежний рівень задоволення первинних потреб (фізіологічних та безпеки і захисту ності). Варто зауважити, що для працівників, які характеризуються високим рівнем трудоголізму та любові до своєї роботи, умови праці та рівень заробітної плати зазвичай не є ключовими стимулами, хоча можливі і винятки.

3. Ключовою потребою вищого рівня у персоналу ІКК є потреба у самоактуалізації, яка передбачає прагнення індивіда до творчості, реалізації потенціалу та пошуку гідного місця у житті.

4. Мотивування працівників ІКК повинно ґрунтуватись на персоніфікованому і колективному підходах одночасно, зважаючи на унікальні характеристики осіб, які поєднуються у певний ІКК.

5. Зважаючи на те, що робота персоналу ІКК є творча, інтелектуалізована, пошукова, високо ризикова, нестандартна, пов'язана із продукуванням інноваційних ідей та рішень, то і результат такої роботи може бути відтермінований часовим лагом, що слід враховувати при оцінюванні діяльності ІКК та стимулюванні їх персоналу.

6. Методи мотивування ІКК істотно залежатимуть від форми його утворення, категорії залучених працівників, місця ІКК у структурі управління, складності та характеру вирішуваних завдань, постійності функціонування ІКК тощо.

Вивчення теорії та практики за проблемою дає змогу сформулювати типологію методів стимулювання персоналу ІКК (табл. 1).

У межах цієї типології для стимулювання ІКК найбільш істотну цінність мають методи, виокремлені за базою стимулювання, оскільки вони передбачають не лише традиційні підходи до надання стимулів за результати виконаних робіт, але й

охоплюють варіанти стимулювання за унікальність компетентностей працівників, їхню ринкову цінність та ризиковість діяльності.

Таблиця 7.3. Типологія методів стимулювання персоналу ІКК

Типологічні ознаки	Типи методів	Коротка характеристика методів
1. За змістом	Матеріальні	Включають різноманітні форми (відрядну, почасову, комісійну, комбіновану) та системи оплати праці, премії, надбавки, доплати, фінансування соціальних пакетів, компенсаційні виплати, фінансування освітніх програм, цільові допомоги, цінні подарунки тощо
	Нематеріальні	Подяки, грамоти, медалі, ордени, умови праці, залучення до управлінських процесів, висвітлення досягнень у засобах масової інформації
2. За формою	Грошові	Грошові виплати у формі основної та додаткової заробітної плати, готівкові гроші без облікування, грошові допомоги
	Негрошові	Подарунки, сертифікати, цінні папери, індивідуальний кабінет, авто, мобільний зв'язок, технічне та програмне забезпечення, опціони
3. За характером впливу	Прямі	Основна і додаткова заробітна плата, подяка, грамота, особисті привітання, індивідуальний кабінет тощо
	Непрямі	Корпоративний мобільний зв'язок, необмежений доступ до Інтернету, імідж та репутація підприємства, сприятливий соціально-психологічний клімат у колективі
4. За спрямованістю	Індивідуальні	Персоналізовані посадові оклади, премії, надбавки, доплати, бонусні системи, подяки, матеріальні допомоги тощо
	Колективні	Розподіл прибутку між працівниками компанії, преміювання на засадах різноманітних систем (Скенлона, Раккера, за коефіцієнтами трудової участі), програми пенсійного забезпечення працівників компанії
5. За формою дії	Активізуючі	Усі позитивні стимули (зростання заробітної плати, додаткові виплати, просування за ієрархією, створення можливостей для навчання, покращання умов праці тощо)
	Блокуючі	Дестимули (догани, штрафи, депреміювання, зменшення заробітної плати, пониження за посадою, ліквідація пільг)
6. За базою стимулювання*	Методи стимулювання за результати	Передбачають стимулювання персоналу ІКК за конкретні результати (зменшення браку, підвищення конкурентоспроможності продукції, вирішення проблем із неплатоспроможністю, розроблення інноваційного маркетингового комплексу, успішну реалізація інвестиційного проекту)
	Методи стимулювання за компетентності	Мають на меті стимулювання праці учасників ІКК за їхні унікальні компетентності (креативність, інноваційність, нестандартність мислення, ерудованість, інтелект, професійність тощо)
	Методи стимулювання за ринкову цінність	Грунтуються на встановленні оплати праці на підставі ринкової вартості вузькоспеціалізованих профільних фахівців, особливо в умовах кадрового «голоду»
	Методи стимулювання за ризик	Передбачають стимулювання за успішну реалізацію високоризикових венчурних проектів

Для діагностики результатів діяльності ІКК як бази стимулювання їхніх учасників можуть використовуватись такі способи.

1) *Фактологічний спосіб*. Передбачає фактичне ознайомлення із результатами діяльності ІКК на засадах безпосереднього вивчення, замірів, аналізування, дослідження, перерахунку тощо.

2) *Спосіб балансових комісій*. Ґрунтується на створенні на підприємствах спеціальних балансових комісій, які за результатами звітних періодів оцінюють діяльність ІКК та інших підрозділів підприємства.

3) *Спосіб оцінки досягнення цілей*. Має на меті порівняння встановлених перед ІКК цілей та досягнутих результатів.

4) *Спосіб економічної ефективності (витратно-результативний)*. Передбачає вивчення не лише результатів діяльності ІКК, але й їх порівняння із витратами на роботу таких колективів.

5) *Документально-реєстраційний спосіб*. Ґрунтується на документальній фіксації результатів ІКК та їхньому аналізу.

6) *Досвідний спосіб*. Тісно пов'язаний із досвідом суб'єктів оцінювання та їхніми міркуваннями щодо кількісних і якісних характеристик діяльності ІКК.

7) *Статистичний спосіб*. Полягає у статистичному облікуванні результатів ІКК у хронологічному ракурсі, дослідженні тенденцій, чинників тощо.

8) *Аналоговий спосіб*. Передбачає порівняння результативності ІКК із показниками діяльності інших ІКК.

Зважаючи на те, що учасники ІКК зазвичай є унікальними особистостями, талановитими працівниками та висококваліфікованими фахівцями, то все більшого поширення набуває їхнє стимулювання за наявні компетентності. Варто зауважити, що креативну діяльність не можна оцінити на засадах ритмічності, безперервності здійснення, перманентної результативності, адже інноваційні ідеї та рішення виникають несистематично. Тому оцінювання діяльності учасників ІКК на засадах компетентнісного підходу є більш виправданим у порівнянні із результативною базою.

Ключовими способами діагностування компетентностей учасників ІКК є:

1) спосіб анкетування. Передбачає цільовий збір даних про знання, навички, уміння, здібності працівників за допомогою спеціального опитувальника у формі анкети;

2) спосіб "360 градусів". Має на меті збір даних про дії та кваліфікацію працівника у конкретних робочих ситуаціях від його колег, подальше оброблення отриманої інформації з метою формування висновків про рівень компетентності працівника;

3) тестування. Ґрунтується на виявленні потенціалу працівника на засадах проведення комплексного або вузькоспеціалізованого (кваліфікаційного, психологічного, фізіологічного) тестування;

4) спосіб центрів оцінки. Полягає у залученні зовнішніх або внутрішніх центрів оцінювання, які за певними критеріями оцінюють діяльність учасників ІКК та відстежують розвиток їхніх особистісних характеристик;

5) імітаційний спосіб. Має на меті оцінювання кваліфікації та здібностей учасників ІКК в певних нестандартних зімітованих умовах та ідентифікування їхніх можливостей у складних для підприємства ситуаціях;

6) конкурсний спосіб. Ґрунтується на одночасному виконанні вставленого завдання різними членами ІКК на конкурсних засадах та порівняння їхніх результатів й інноваційних ідей;

7) атестаційний спосіб. Передбачає здійснення періодичної атестації учасників ІКК з метою встановлення рівня їхнього кваліфікаційного прогресу;

8) спосіб неформального інформування. Полягає у зборі інформації про характеристики працівника через неформальні канали;

9) еталонний спосіб. Полягає у порівнянні характеристик учасника ІКК з ідеальними критеріями, якими він повинен володіти для розв'язання встановлених завдань;

10) біографічний спосіб. Ґрунтується на ретельному вивченні біографії працівника, його кар'єрних досягнень, здобутих навиків, знань, освіти, підвищення кваліфікації;

11) спосіб графічного профілю. Передбачає побудову графічної схеми характеристик працівника, яка відображає найбільш виражені та недосконалі компетентності.

В умовах дефіциту на ринку працівників певних рідкісних та унікальних професій виникли системи їхнього стимулювання на засадах ідентифікування ринкової цінності або вартості персоналу. Оскільки суб'єкти креативної діяльності, які продукують інноваційні ідеї у різноманітних сферах функціонування підприємства, належать до категорії найбільш талановитих фахівців, то за ними на ринку можуть влаштовувати "полювання" хедхантери та пропонувати їм більш вигідні умови співпраці. До способів ідентифікування ринкової цінності працівників креативної діяльності належать:

1) спосіб ринкового моніторингу. Ґрунтується на дослідженні пропозицій на ринку щодо умов співпраці із суб'єктами креативної діяльності;

2) спосіб аналогій. Полягає у вивченні досвіду систем стимулювання креативних працівників на інших підприємствах ідентичного профілю;

3) спосіб конкурентного аналізу. Має на меті здійснення попарного порівняння характеристик та умов співпраці і стимулювання працівників унікальних професій на ринку;

4) спосіб еталону. Передбачає порівняння пропозицій щодо стимулювання із критеріями претендентів на посади та еталонними вимогами підприємства до працівників-інноваторів;

5) спосіб рекрутингового експертного оцінювання. Ґрунтується на встановленні цінності працівників рекрутинговими агентствами;

6) спосіб обмеженості пропозиції. Полягає в оцінюванні пропозиції працівників унікальних професій на ринку та встановленні умов стимулювання залежно від рівня дефіциту претендентів на вакантні посади.

З огляду на те, що учасники ІКК покликані приймати інноваційні рішення, продукувати нові нестандартні ідеї та реалізовувати їх, їхня діяльність належить до категорії ризикованої. Це дає змогу стимулювати працівників за ризик, тобто чим ризиковіші та водночас успішні, прибуткові рішення приймаються та реалізуються членами ІКК, тим на вищий рівень стимулювання вони можуть претендувати.

До способів діагностування ризику діяльності як бази стимулювання персоналу ІКК належать:

1) спосіб імовірності реалізації рішень. Ґрунтується на ідентифікуванні рівня ймовірності успішного реалізування інноваційного рішення;

2) експертний спосіб. Передбачає залучення експертів до оцінювання перспективності та ресурсної складності реалізації розроблених інноваційних заходів учасниками ІКК;

3) спосіб ціни ризиків. Полягає у встановленні вартісних втрат при виникненні потенційних ризиків за умови неуспішної реалізації інноваційних заходів та проектів;

4) імітаційне моделювання. Має на меті імітування процесу реалізації розроблених інноваційних заходів з метою ідентифікування рівня ризиковості;

5) аналіз сценаріїв. Ґрунтується на розгляді оптимістичного, песимістичного та нейтрального сценарію розвитку подій при виконанні креативних рішень учасників ІКК;

6) факторний аналіз. Передбачає дослідження факторів ризику, що потенційно можуть вплинути на результати реалізації інноваційних рішень.

Як свідчать виконані дослідження, ІКК можуть формуватись за допомогою різноманітних організаційних форм, а саме [12]:

- тимчасові комітети (антикризові комітети, гуртки з оптимізування витрат, ліквідації браку, виходу із кризи неплатоспроможності, конкурсні комісії тощо);

- постійно діючі комітети (гуртки якості, балансові комісії, бюджетні комітети, комітети з організаційного розвитку та організаційних змін);

- відокремлені підрозділи підприємства (креативний відділ, інноваційний центр, венчурний відділ, інформаційно-аналітичний відділ, відділ з організаційного розвитку);

- зовнішні агентські групи (фахівці консалтингових, інжинірингових, юридичних, аудиторських агенцій).

Кожна організаційна форма утворення ІКК зумовлює необхідність добору найбільш ефективних та дієвих методів стимулювання їхніх учасників, що дало змогу сформувавши пропозиції у цій сфері (табл. 7.4).

Таблиця 7.4 - Приоритетні бази та методи стимулювання учасників ІКК за різних форм їхнього утворення

Форми утворення ІКК	Пріоритетна база стимулювання	Ключові методи персоналізованого стимулювання	Ключові методи колективної стимулювання
Тимчасові комітети	Рівень ризикованості	<ul style="list-style-type: none"> • Премії за індивідуальні раціоналізаторські пропозиції; • Доплати за розширення зони обслуговування, виконання додаткових робіт, роботу у нічний та вечірній час; • Надбавки за високу професійну майстерність, досягнення; • Гнучкі робочі графіки; • Подяки, грамоти, особисті привітання; • Разові цільові допомоги, цінні подарунки 	<ul style="list-style-type: none"> • Розподіл преміального фонду на засадах коефіцієнта трудової участі; • Балансова система розподілу преміального фонду; • Пропорційний розподіл преміального фонду; • Оплата праці учасників ІКК з урахуванням коефіцієнта вартості праці; • Метод преміювання за системою Раккера (на основі отриманої економії, яка розподіляється порівно між працівниками та компанією)
Постійно діючі комітети	Результати діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • Доплати за розширення зони обслуговування та виконання додаткових робіт; • Премії за виконання встановлених завдань; • Подяки, грамоти, висвітлення інформації про успіхи в ЗМІ; • Разові компенсації відпочинку, навчання, проїзду 	<ul style="list-style-type: none"> • Розподіл преміального фонду, сформованого на засадах досягнутої економії або зростання доходів з урахуванням пропорційних чи непропорційних підходів; • Безтарифна система оплати праці (за результати); • Балансова система розподілу преміального фонду
Відокремлені підрозділи підприємства	Компетентності учасників ІКК	<ul style="list-style-type: none"> • Контрактна форма оплати праці з урахуванням рівня компетентності працівників ІКК; • Участь у акціях, опціони на акції, віртуальні опціони, фантом-акції; • Метод грейдів (ранжирування посад); • Метод преміювання за системою Роуена (залежить від зростання продуктивності праці працівника); • Метод «Нау-Points» (ґрунтується на визначенні вартості виконуваних робіт); • Метод Меррика (оплата праці залежить від рівня та успішності виконання завдань); • Медичне страхування, безкоштовне або пільгове харчування; • Фінансування кредитів чи споживчих позик працівників; • Оплата навчання та підвищення кваліфікації; • Створення сприятливих умов праці у сфері соціально-психологічного клімату та матеріально-технічної бази; • Гнучкі робочі графіки; • Метод «банку неробочих днів» 	<ul style="list-style-type: none"> • Участь у розподілі дивідендного фонду; • Преміювання за підсумками роботи; • Оплата вартості колективних тренінгів, стажувань, навчальних поїздок, відпочинку; • Корпоративний мобільний зв'язок для членів ІКК; • Програми недержавного пенсійного забезпечення; • Імідж та репутація підприємства
Зовнішні агентські групи	Ринкова цінність учасників ІКК	<ul style="list-style-type: none"> • Контрактний метод роботи із встановленням індивідуальних умов оплати праці з урахуванням цінності учасника ІКК; • Подарункові сертифікати 	<ul style="list-style-type: none"> • Договірна вартість наданих послуг та виконаних робіт групи зовнішніх фахівців із визначеними або невизначеними умовами розподілу

Список використаної та рекомендованої літератури

1. Айзенк Г. Интеллект: новый взгляд / Г. Айзенк // Вопросы психологи. – 1995.- №1. – С. 111-131.
2. Альтшуллер Г.С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач / Г.С. Альтшуллер. – Новосибирск: Наука, 1996. – 221с.
3. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука (теория решения изобретательских задач) / Г. С. Альтшуллер. - М. : Сов. радио, 1979.
4. Антонов А.В. Психология изобретательского творчества / А. В. Антонов. – К. : Издательское объединение «Вища школа», 1978. – 176 с.
5. Барташников А.А. Учись мислити: ігри та тести для дітей 7-10 лет / А. А. Барташников, І.А. Барташнікова. - Харків: Фоліо, 1998. - 480 с.
6. Басков А. Мера креативна [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://plutin.livejournal.com>.
7. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією / Т. О. Башук, Я. І. Смирнова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – № 1. – С. 148-155.
8. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. – № 1. – С. 150-160.
9. Беннис У. Д. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / У. Д. Беннис, Р. Д. Томас. - М. : Издательский дом «Вильямс». - 2006. – 208 с.
10. Бергсон А. Творческая эволюция / А. Бергсон / Пер. с.фр. В.А. Флеровой. – М.: КАНОН-пресс, Кучково поле, 1998.
11. Бердяев А.М. Смысл творчества (Опыт оправдания человека). Гл. III. Творчество и искупление / А.М. Бердяев. – М.: Изд-во Г.А. Лемана и С.И. Сахарова, 1916.
12. Березина Т.Н. Интеллект и креативность / Т.Н. Березина // Эдит. – 2008. - № 3. – С. 92-101.
13. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей / Д.Б. Богоявленская. - М.: Изда- тельский центр «Академия», 2002. - 320 с.
14. Боно Э. Латеральное мышление: учебник творческого мышления (пер. с англ. Самсонова П. А.). - Минск: Попурри, 2005. - 384 с.
15. Боно Э. Серьезное творческое мышление / Перевод с англ. - М.: Попурри, 2005, - 415 с.
16. Боно Э. Шесть шляп мышления / Э де Боно. - СПб.: Питер Паблишинг, 1997. - 256 с.
17. Боярин Л.В. Психологія творчості <http://zavantag.com/docs/1172/index-173690.html>
18. Бутко М.П. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність: навчальний посібник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Л.Д. Оліфіренко / Під ред. М.П. Бутко. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – 428 с.
19. Ванюрихин Г.И. Творчество и мастерство преподавателя: тезисы докладов 2-й Международной научно-методической конференции «Качество

- образования. Проблемы оценки. Управление. Опыт». – Новосибирск, 1999.
20. Вахович І.М. Теорії креативної економіки: міжнародний огляд / І.М. Вахович, О.М. Чуль // Економічний форум. – №3. – 2012. – С.
 21. Винель И. Теорія креативного класу Р.Флориди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://existenzia.ru/theory/creative_class
 22. Виханський О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. – Гардарика, 1998. – С. 133
 23. Вишнякова В.Ф. Креативная психология. Психология творческого обучения / В.Ф. Вишнякова. – Минск, 1995. – С. 22-126.
 24. Вишнякова Н.Ф. Креативная акмеология. Том 1 / Н.Ф. Вишнякова. – Минск: ООО «ДЭБОР». – 1998. – 242 с.
 25. Галкина Т.В. Изучение влияния тестовой ситуации на результаты исследования креативной личности / Т.В. Галкина, Л.Г. Алексеев // Методы психологической диагностики. - Вып. 2. - М.: ИП РАН, 1995.
 26. Гембарски К. Дидактические цели / К. Гембарски. - Варшава: Институт по управленню и подготовке кадров, 1977.
 27. Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія / О.Є. Кульмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.
 28. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта / Дж. Гилфорд // Психология мышления. - М.: Прогресс, 1969.
 29. Гільбух Ю.З. Розумово обдарована дитина: психологія, діагностика, педагогіка: Пер. з рос. / Ю.З. Гільбух. - К.: Фірма «Віпол», 1993. - 75 с.
 30. Гнатко М.М. Психологічні передумови роботи з обдарованими дітьми : методичні рекомендації / М.М. Гнатко. – Луцьк, 1996. – 26 с.
 31. Гнатко М.М. Феномен креативності як психологічна проблема / М.М. Гнатко // Психологія перспективи. — Луцьк, 2001. — Вип. 1. - С. 88-97.
 32. Гнатко Н.М. Проблема креативности и явление подражания / Н.М. Гнатко. – М.: ИП РАН, 1994.
 33. Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В. В. Гончаров. – М. : МП «Сувенир», 1993. – 488 с.
 34. Дандон Э. Организационная инновация / Элейн Дандон [Електронний ресурс] // Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоды – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm096.html>.
 35. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации Е. Данилова. [Електронний ресурс] – Режим доступу : http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_mistakes.shtml.
 36. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. - СПб.: Питер, 2003.— 416с.
 37. Дружинин В.Н. Психология общих способностей / В.Н. Дружинин. - С-Пб.: Питер, 2000, - 480 с.

38. Економіка підприємства: Підручник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І. – Харків: 2005. – 691 с.
39. Ермолаева-Томина Л.Б. Психология художественного творчества: учеб.пос. для вузов / Л.Б. Ермолаева-Томина. – М.: Академичекий Проект, 2003. – 304 с.
40. Журавльов В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества (Часть 1) / В.А. Журавльов // Креативная экономика. – 2008. – №4. – С. 3-8.
41. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / За ред. В.О. Моляко, О.Л. Музики. – Житомир: Вид-во Рута, 2006. – 320 с.
42. Зінкевич Д.К. Сутність креативного менеджменту та його місце в системі управління машинобудівним підприємством / Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.2. – С. 182-187
43. Иванов Г.И. Формулы творчества, или как научиться изобретать / Г.И. Иванов. – М.: Просвещение, 1994. – 254 с.
44. Ильин Е.П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с
45. Івашова Н.В., Лебеденко Ю.С. Управління знаннями як фактор стимулювання інновацій
<http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/26439/1/Ivashova%20.pdf>
46. Йохна М. Як наблизити бізнес- та менеджмент-освіту до потреб бізнес-середовища / М. Йохна, В. Стаднік // Синергія. - № 2(6). - 2003. - С. 16-20.
47. Карпенко В.Л. Принципи і методологія формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності / В.П. Карпенко // Вісник Хмельницького інституту регіонального управління та права. – 2004. – С. 415-421.
48. Качура Ю. Латеральне мислення для менеджера: час нагострити клинок / Ю. Качура // Маркетинг в Україні, 2007. – №3 (43).
49. Кирсанов К. Креативный и эвристический менеджмент [Електронний ресурс] / К. Кирсанов. – Режим доступу: <http://www.ovsem.com>
50. Коулопоулос, Томас. Управление знаниями / Т. М. Коулопоулос, К. Фраппало; [пер. Ю. В. Трибушиной.-М.: Эксмо ,2008.-224 с.-(Высокий старт)
51. Краснокутська Н. В. Інноваційний менеджмент : навч. посібник / Н. В. Краснокутська. – К. : КНЕУ, 2003. – 504 с.
52. Креативное образование современного менеджера [Електронний ресурс] . – Режим доступу: <http://do.gendocs.ru/docs/index-203976.html?page=11>
53. Крикуненко Д.О. Управління процесом формуванні креативності персоналу як фактора інноваційного розвитку підприємства / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – №4. – 209-216.
54. Круглов А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значение в рыночной конкуренции [Електронний ресурс] / А.В. Круглов. – Режим доступу: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20410>
55. Крылов А. Н. Креативный класс в структуре региональной экономики //

- Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. Серия 8. Экономика. Выпуск 6. - Абакан: Издательство Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. - 2007. - с. 15 – 19.
56. Кудрявцев А.В. Методы интуитивного поиска технических решений / А.В. Кудрявцев. - М.: НТК «Метод», 1992. - Шс.
 57. Кузьміна Н.В. Творческий потенциал специалиста. Акмеологические проблемы развития / Н.В. Кузьмина // Гуманизация образования. – 1995. – № 1. –С. 41-53.
 58. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент :навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
 59. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів на промислових підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.О. Горячка [Електронний ресурс]. – Режим доступу:http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_714/04.pdf
 60. Кульчицкая Е.И. Диагностика творческих способностей детей / Е.И. Кульчицкая. - К.: Общество «Знание» Украины, 1996. - 67 с.
 61. Кульчицька О.І. Дивергентне мислення як умова розвитку творчості дітей молодшого шкільного віку / О.І. Кульчицька // Обдарована дитина. - № 1. - 1999. - С. 2-6.
 62. Куцевол О.М. Теоретико-методичні основи розвитку креативності майбутніх учителів літератури : дис... д-ра наук: 13.00.02. / Ольга Миколаївна Куцевол – Київ, 2007.
 63. Кучерявий І.Т. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / І.Т. Кучерявий, О.І. Клепиков. – [2-е вид., перероб. і допов.]. – К. : Вища школа, 2000. –286 с.
 64. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе А. Ламанов. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.chelt.ru/2003/2-03/lamanov-2-03.html>.
 65. Ларионов В.Г. Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств / В.Г. Ларионов, О.Н. Мельников // Российское предпринимательство. - № 5. - 2001. - С. 32-39.
 66. Латыпов Н. Минута на размышление. Основы интеллектуального тренинга. – СПб: Питер, 2005. – 336 с.
 67. Лебедева Е.А. Внедрение изобретений в промышленности США. Роль мелкого исследовательского бизнеса / Е.А. Лебедева, П.А. Недотко. - М.: Наука, 1984.
 68. Леонтьев Д. Пути развития творчества: личность как определяющий фактор // Воображение и творчество в образовании и профессиональной деятельности. Материалы чтений памяти Л.С.Выготского: Четвертая Международная конференция. М.: РГГУ, 2004, с. 214-223.
 69. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360-364

70. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи / С. Литвиненко // Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. – Серія «Педагогічні науки». – Випуск 3 (50). – Полтава, 2006. – С. 215-219.
71. Личность, творчество и современность: сб. науч. трудов / Министерство внутренних дел России. – Красноярск : Изд-во Сибирского юридического института, 2000. – С. 124-131.
72. Лобода О.В. Креативність як основа психічного здоров'я особистості http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Loboda.htm
73. Лук А.Н. Психология творчества / А.Н. Лук. – М.: Просвещение, 1987. – С. 11-26.
74. Лук А.Н. Психология творчества / А.Н. Лук. -М.: Наука, 1978. - 126 с.
75. Макаренко О. Г. Креативный менеджмент: учебное пособие / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарев. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 154 с.
76. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011_704/03.pdf
77. Малецький А. В., Малецька А. В. Інноваційний персонал як чинник економічного зростання підприємства [Електронний ресурс] / А. В. Малецький, А. В. Малецька. – Режим доступу: http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2010_94/staty_94/368-372.pdf.
78. Маноха І. П. Психологія потаємного “Я” – К.: Поліграфкнига, 2001. – 448 с.
79. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / Пер. с англ. / А.Г. Маслоу. - 3-е изд. - СПб.: Питер., 2003. - 392 с.
80. Матюшкин А.М. Мышление, обучение, творчество / А.М. Матюшкин. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института. – Воронеж: МОДЕК, 2003. – 720 с.
81. Менеджмент: Ситуаційні вправи: Навч. посіб. / Упоряд. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр "Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні", 2004. – 568 с.
82. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури /Пер. с англ. - М.:Дело, 1992. - 702с.
83. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / П. П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006.– 295 с.
84. Моисеенко С.С. Принятие креативных решений на различных уровнях экономической деятельности / С.С. Моисеенко // Креативная экономика. – 2009. – № 10 (34). – С. 38-45.
85. Моляко В. А. Психологические проблемы творческой одаренности. — К.: Вища шк., 1995. — 52 с
86. Моляко В.А. Психология творческой деятельности. – К.: Знание, 1978. – 44 с.
87. Моляко В.О. Творчий потенціал людини як психологічна проблема / В.О. Моляко // Обдарована дитина. – 2005. - № 6. – С. 2.
88. Монастирська Г. В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на

- підприємстві // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009.– № 2 (16). – С. 207–212
89. Олійник С.В. Теоретичні засади формування творчого потенціалу майбутнього вчителя / С.В. Олійник // Наукові записки. – Ніжин : Ніжинський ДПУ, 1998. –С. 40-42.
 90. Орлов О. О. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств легкої промисловості [Електронний ресурс] / О. О. Орлов. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_36/Zmist/22PDF.pdf.
 91. Осьмак Л. Особистісний потенціал підлітка: умови активізації / Л. Осьмак // Рідна школа. – 1998. – № 1. – С. 20.
 92. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.gusnauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica.doc.htm
 93. Парсяк В. Нематеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендації / В. Парсяк // Економіст. – 2005. - №1. – с.60-65.
 94. Пекар В. Разноцветные организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>.
 95. Пиаже Ж. Теория Ж. Пиаже // История зарубежной психологии (30-60-е гг. XX в.) Текст / Под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. – М.: Изд-во Моск.ун-та, 1986. – С. 232-292.
 96. Пономарьов Я.А. Психология творчества / Я.А. Пономарьов. – М.: Наука, 1976. – 294с.
 97. Причини та джерела інноваційних ідей <http://library.if.ua/book/4/478.html>
 98. Прокопенко О.В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід: монографія / О.В. Прокопенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 392с.
 99. Процак О. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Процак, О. П. Просович. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2011_698/39.pdf.
 100. Психогимнастика в тренінге / [под ред. Н.Ю. Хрящевой]. – СПб.: Ювента; Ин*т тренінга, 1999. – 256 с.
 101. Психология креативности / Т.Любарт, К. Муширу, С.Торджман, Ф.Зенасни; [пер. с фр. Д.В. Люсин]. – М. : "Когито-Центр", 2009. – 215 с.
 102. Психология. Словарь. / По общей ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1980. – С. 219
 103. Психологія особистості: Словник-довідник / За редакцією П. П. Горностаєв, Т. М. Титаренко. – К.: Рута, 2001. – 320 с.
 104. Психологическая диагностика детей и подростков. / Под ред. К.М. Гуревича, Е.М. Борисовой. - М.: Межд. педагогическая академия, 1995. - 360 с.
 105. Пуанкаре А. Математическое творчество // Адамар Ж. Исследование психологи процесса изобретения в области математики. – М., 1970.
 106. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций / Н.Е. Ревская . -

- СПб.: Альфа, 2001. - 240 с.
107. Резнік М. А. Культура творчого саморозвитку особистості: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / М.А. Резнік, В.П. Козинець. – Д. : Національна металургійна академія України [та ін.], 2002. – 104 с.
 108. Роджерс Н. Творчество как усиление себя / Н. Роджерс // Вопросы психологии. – 1990. – №1. – С.164-168.
 109. Розет И.М. Психология фантазии / И.М. Розет.- Минск, 1991. - 342 с.
 110. Роменець В.А. Психологія творчості: [навчальний посібник] / В.А. Роменець. – К. Либідь, 2001. – 288 с.
 111. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. - СПб.: Питер, 2002, - 720 с.
 112. Рудницька О.П. Музика і культура особистості: проблеми сучасної педагогічної освіти: навч. посіб. / О.П. Рудницька – К.: ІЗМН, 1998. – 248 с.
 113. Рузавин Г.И. Интуиция и понимание в математике / Г.И. Рузавин // Интуиция, логика, творчество. - М.: Наука, 1987. - 176 с.
 114. Савицька Н.В. Сутність креативного потенціалу підприємства / Н.В. Савицька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. Вип..21.6. – С. 301-307
 115. Савицька Н.В. Методичні підходи до управління креативним потенціалом організації / Н.В. Савицька // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. - №1(10). – С. 103-107
 116. Салл Д. Жизненный цикл и смена управленческих стереотипов / Д. Салл // Менеджмент і менеджер. – 2005. - №11. – С. 12-19.
 117. Сандомирский М. Е. Психосоматика и телесная психотерапия: Практическое руководство – М.: Независимая фирма “Класс”, 2005. – 592 с.
 118. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч.посібник / І.І. Свидрук. – К. Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
 119. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Т.О. Скрипко. – К.: Знання, 2009. - 385 с.
 120. Скрипко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. - К.: ЦНЛ.- 2006, - 176с.
 121. Ставрунова Л.В. Управління знаннями на підприємстві. http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61627.doc.htm
 122. Стадник В.В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства // Вісник Технологічного університету Поділля, 2002. – № 2. – С.139-144.
 123. Терещук А. Креативність як невід’ємний компонент інтелектуального розвитку особистості [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.newacropolis.org.ua/ua/study/conference/?thesis=4254>.
 124. Ткач Р. В. Психологічні особливості творчої активності особистості / Р. В. Ткач. – Запоріжжя : Вид-во Запорізької держ. інженерної акад., 1999. – 24 с.
 125. Ткачук Д. Ю. Стимулювання творчої активності персоналу до інноваційної діяльності та його методи [Електронний ресурс] / Д. Ю.

- Ткачук.– Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/4305/1/370.pdf>.
126. Турило А.М. Методичні підходи до формування та оцінки рівня людського інтелектуального капіталу підприємства як складової інтелектуального капіталу підприємства / А.М. Турило, О.В. Корнух // Інноваційна економіка. – № 2. – 2012. – С.3-10.
 127. Турова Т.В. Оцінка творчого потенціалу працівників машинобудівних підприємств сумської області в системі антикризового менеджменту персоналу / Т.В. Турова. // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/index.php?operation=1&iid=131>
 128. Федорак Я. Креативність – не талант, а навички. Майстер-клас Едварда де Боно «Курс креативного мислення в менеджменті».
 129. Флорида Р. Креативный класс: люди которые меняют будущее. – Издательский дом «Классика XXI». – М. – 2007. –с.432.
 130. Фромм Э. Личность в современной культуре / Э. Фромм // Психология личности. – Самара: БАХРАХ, 1999. – Т.2. – С.233*247.
 131. Хазратова Н. Типологічна модель індивідуально-психологічного образу / Н. Хазратова // Соціальна психологія. – 2004. - №4 (6). – С. 3-13.
 132. Хайдуков И.Ф. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков, Н.К. Топузов, Н.С. Столярова, А.Е. Щелконогова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.
 133. Хакимова Е.Р. Современные теории креативной экономики. Экономика креативности Марка Меттьюса// Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». - №4. – 2011. – с.52-55.
 134. Ханке Х. Люди, корабли, океаны (6000-летняя авантюра мореплавания) / Х. Ханке /Пер. с нем. - Л.:Судостроение, 1976. - 432 с.
 135. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – Львів: „Магнолія 2006”, 2012. – 333 с.
 136. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М.А. Холодная / 2-е изд., перераб.и доп. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
 137. Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования / М.А. Холодная. - Томск: Изд-во Томск. ун-та, 1997. - 392 с.
 138. Хоменко Л. М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Хоменко. – Режим доступу: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2011/3_2/102-109 .
 139. Хомуцкий Д. Управление идеями: как организационный процесс [Електронний ресурс] / Д. Хомуцкий. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>.
 140. Чайка Г.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Г.П. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
 141. Чашечникова О.С. Система компонентів творчого мислення, що можуть діагностуватися у процесі навчання математики / О.С. Чашечникова // Дидактика математики: проблеми і дослідження. - 2004. - Вип. 22. - С. 81-87.
 142. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом)

- [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru>.
143. Шередеко Ю.Л. Классификация информационных процессов. Когнитивные процессы / Ю.Л. Шередеко // Управляющие системы и машины, 1998. – №1.
 144. Шеремета П.М. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / П.М. Шеремета, Л.Г. Каніщенко / За ред. О.І. Сидоренка. — К: Центр інновацій та розвитку, 1999. - 80 с.
 145. Шрагина Л.И. Логика воображения: учебное пособ. / Л.И. Шрагина – Одесса: Черноморье, 1995. – 111 с.
 146. Яковлев В.Я. Философские принципы креативности / В.Я. Яковлев // Вестник Московского Университета. – 2005.
 147. Barron F. Creativity, intelligence and personality / F. Barron, D. Harrington // Ann. Red. Of Psychol. - V. 32. – 1981. – P. 439-447.
 148. Beck U. Ecological Enlightenment/Essays on the Politics of the Risk Society / U. Beck. – New Jersey: Humanities Press, 1995.
 149. Creative Industries and Economic Evolution [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.culture-21.com/2011/10/17/creative-industries-and-economic-evolution/>
 150. Csikszentmihalyi M. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. – New York: HarperCollins Publishers, 1990. – 456 p
 151. Fidler F.E. A theory of leadership effectiveness / F.E. Fidler. – N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
 152. Fidler F.E. The contingency model and the dynamics of leadership process / F.E. Fidler // Advances in experimental social psychology. V.2. - N.Y., 1978.
 153. Florida R. The Flight of the Creative Class. The new global competition for talent / R. Florida. – London: Harper Collins Publishers, 2007. – 326 p.
 154. Hackman J.R. New Strategy for Job Enrichment / J.R. Hackman, G.R. Oldham, R.A. Janson, K.A. Purdy // California Management Review. – Vol. 17, 1975.
 155. House R.J. Path – Goal Theory of Leadership / R.J. House, T.R. Mitchell // Contemporary Business. – 1974. – Vol.3. - №2. – P. 81-98.
 156. Maslow A.H. The psychology of Science: A Reconnaissance / A.H. Maslow. – New York: Harper & Row, 1996.
 157. Puffer S.M. Understanding the Bear: A Portrain of Russian Business Leaders / S.M. Puffer // Academy of Management Executive. – February 1994. – P. 42.
 158. Torrance E.P. Education and creativity / E.P. Torrance // (Ed.) Taylor C.W. Creativity: Progress and Potential. N.Y., 1964.
 159. Torrance E.P. Guiding Creative Talent / E.P. Torrance. – Englewoodcliffs. – N.Y.: Prentice-Hall, 1962.
 160. Yukl G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research / G. Yukl // Journal of Management. – June 1989. – P. 274.
 161. http://pidruchniki.ws/11861126/ekonomika/zmina_pidhodu_zavdannya
 162. http://www.analizplus.com/1/3_14.php
 163. <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t3/3.html>
 164. <http://ua-referat.com/%D>

Типологія креативних колективів підприємств [59]

№ з/п	Ознаки типології	Типи креативних колективів	Коротка характеристика відповідних типів креативних колективів
1	2	3	4
1.	За статусом	Офіційні	Створюються на підприємстві легально шляхом видання певного наказу чи розпорядження уповноваженою особою
		Неофіційні	Створюються без жодного юридичного оформлення спонтанно для досягнення певної мети та задоволення однорідних потреб
2.	За характером зв'язків	Формальні	Виникають цілеспрямовано у результаті вертикального та горизонтального поділів управлінської праці
		Неформальні	Виникають для задоволення спільних потреб шляхом неофіційної взаємодії
3.	За механізмом формування	Стихійні	Формуються під впливом певних факторів та для вирішення спільної проблеми спонтанно, аналогічним чином самоліквідуються
		Свідомі	Створюються з ініціативи відповідних уповноважених осіб для розв'язання певних завдань
4.	За періодом функціонування	Тимчасові	Формуються для досягнення конкретного завдання, після чого ліквідуються
		Постійні	Функціонують на постійних засадах як дорадчо-консультаційний орган, хоча склад таких колективів може змінюватись
5.	За розмірами	Малі	Налічують до 5–7 осіб, що забезпечує найвищий рівень взаємодії
		Середні	Охоплюють 8–15 осіб
		Великі	Включають 16–30 осіб
6.	За рівнем входу у колектив	Відкриті	Характеризуються вільним вступом усіх бажаючих та зацікавлених працівників
		Закриті	Розглядаються як закритий орган, члени якого проходять відповідний добір за переліком критеріїв, при цьому не усі бажаючі та зацікавлені особи мають можливість стати членом такого колективу
7.	За приналежністю учасників	Внутрішньо-організаційні	Колективи, котрі формуються шляхом залучення лише працівників підприємства
		Зовнішні	Колективи, сформовані за рахунок залучення зовнішніх фахівців та експертів
		Змішані	Налічують як працівників підприємства, так і залучених ззовні фахівців й експертів
8.	За спрямуванням	Інноваційні	Спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку підприємства, використання потенціалу, шансів середовища функціонування
		Антикризові	Спрямовані на ліквідацію проблем, вихід із кризових ситуацій, запобігання банкрутству та ліквідації
9.	За рівнем дислокації	Колективи, що формуються на відповідних рівнях управління	Колективи, які формуються лише з представників інституційного, управлінського, технічного рівнів управління або керованої системи організації
		Міжрівневі колективи	Колективи, що створюються шляхом добору персоналу з різних рівнів управління та керованої системи
10.	За структурою	Однорідні	Складаються із фахівців аналогічного профілю
		Неоднорідні	Налічують фахівців різного професійного спрямування
11.	За зв'язком із структурою управління	Інтегровані	Колективи, котрі є складовими організаційних структур управління
		Неінтегровані	Колективи, котрі функціонують незалежно та відособлено й не фігурують в межах організаційних структур управління підприємств

Додаток Б

Типи організацій залежно від цінностей працівників [8, 142]

Колір організації	Сутність	Розмір компанії	Приклад	Принцип керівництва
1	2	3	4	5
Фіолетова сім'я <i>Цінність</i> – містика	– організація-сім'я, очолювана вождем; – авторитет вождя ґрунтується не на знаннях, не на силі, а на містичних (нерациональних) характеристиках, наприклад на старшинстві	Невелика	Приватна або сімейна фірма, заснована небагатими, не дуже освіченими людьми	Вождь піклується й оберігає, він знає все, завжди більше від усіх
Червоний клан <i>Цінність</i> – сила та влада	– на чолі стоїть лідер, який сам приймає всі рішення; – структура компанії – це концентричні кола (кола влади) навколо лідера; – сила і влада визначаються лише ступенем близькості до лідера, авторитет якого базується на його волі, неодмінно підкріпленій колишніми успіхами	Обмежений кількістю людей, яких лідер здатний контролювати особисто або через невелику кількість довірених	Політичні організації в нерозвинених політичних системах; кримінальні угруповання	Розділяй та пануй. Керівник суворий і вимогливий, але співробітники нерідко обожнюють його («боятися – отже, поважають»)
Синя ієрархія <i>Цінність</i> – обов'язок	– ієрархія, керована правилами; – їй притаманні посадові інструкції, звіти, процедури і регламенти, місія і документовані бізнес-процеси; – стабільність, упорядкованість	Тисячі працівників	– церковні організації; – армія; – компанії, що працюють у порівняно стабільному середовищі (транспортні, видобувні, державні монополії), ін.	Влада, повноваження і відповідальність цілком і повністю визначаються позицією в ієрархії. Від співробітників у синій організації очікується чітке й неухильне дотримання правил
Помаранчева корпорація <i>Цінність</i> – розвиток	– «корпорація» сучасного світу: орієнтована на результат, керована людьми, які висунуті завдяки заслугам; – відсутня сувора ієрархія; – працівники називають один одного на «ти» та по імені; – будується не на підпорядкуванні, а на однаковому розумінні цілей і завдань;	До 150 осіб (коло осіб, яких людина може вважати «своїми»)	– хайтек; – банківська справа; – рекламний і медіа-бізнес; – великі успішні вітчизняні виробники товарів масового попиту та ін.	Так званий «жіночий» стиль управління: співпраця замість конкуренції, питання замість наказів, підказки замість інструкцій
Зелене співтовариство <i>Цінність</i> – гармонія	Передбачає рівну участь всіх її членів в управлінні, тобто всі збираються і приймають необхідні рішення, причому, як правило, на основі консенсусу	Обмежені в кількості, оскільки всі учасники повинні мати рівні права участі у вирішенні питань	– громадські організації; – ділові клуби; – професійні асоціації; – творчі колективи в мистецтві; – дослідницькі команди; – колективи програмістів; – дизайнерів, архітекторів, адвокатів ін.	Ніхто не говорить людям, що потрібно робити, і ніхто їх не контролює, оскільки працівники володіють не лише більш високим рівнем свідомості, але і більш глибоко розуміють цілі і завдання організації, її внутрішню й зовнішню середовища
Жовта мережа <i>Цінність</i> – інтеграція та зміни	Відсутність структури організації. Співробітники залучені до великої кількості проектів, якими займаються окремі робочі групи. Частина проектів ініційована одним із співробітників. У відповідних групах він є «керівником»	Великий. Для виконання проектів залучена велика кількість людей, що формально не є співробітниками (вони працюють в інших компаніях або вдома)	Майже не спостерігається, відомий приклад організації в компаніях Yahoo! та Valve	До виконання завдань залучаються штатні співробітники, кваліфіковані підрядники та наймані тимчасові допоміжні працівники

Навчально-методичне видання

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти освітнього ступеня «Магістр»
спеціальності 073 «Менеджмент»,
денної форми навчання

Укладач

Калюжна Олена Вячеславівна

Формат 60x84 1/16
Папір друк.652/142.друк офсетний. Ум друк. Арк.2
Тираж 25 прим.

Надруковано у видавничому відділі
Миколаївського національного аграрного університету
54029, м. Миколаїв, вул. Георгія Гонгадзе, 9

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 4490 від 20.02.2013