

20 ЛЬВІВСЬКОМУ
ДЕРЖАВНОМУ
УНІВЕРСИТЕТУ
ВНУТРІШНІХ
РОКІВ СПРАВ

Львівський державний університет внутрішніх справ

Галина Леськів
Ольга Воронка

Креативний менеджмент

Навчальний посібник

Львів
2025

УДК 005:001.8

Л 50

Рекомендовано до розміщення в електронних сервісах ЛьвДУВС
Вченою радою Львівського державного
університету внутрішніх справ
(протокол від 28 травня 2025 року № 16)

Рецензенти:

Ірина РЕВАК, доктор економічних наук, професор
(Львівський державний університет внутрішніх справ);

Галина ЛЕВКІВ, доктор економічних наук, професор
(Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С. З. Ґжицького)

Леськів Г., Воронка О.

Л 50 Креативний менеджмент : навчальний посібник. Львів :
Львівський державний університет внутрішніх справ,
2025. 212 с.

Видання присвячено актуальній темі – розвитку й ефективному використанню креативного потенціалу в системі управління підприємствами й організаціями. Послідовно розглянуто сутність креативного менеджменту як інструменту сучасного управління, що ґрунтується на інноваційності, нестандартному мисленні та постійному пошуку нових рішень у бізнес-середовищі.

Для студентів економічних і управлінських спеціальностей, викладачів, керівників підприємств та всіх, хто прагне впроваджувати інноваційні підходи в управлінську діяльність.

The textbook is dedicated to the topical topic of development and effective use of creative potential in the management system of enterprises and organizations. The textbook consistently reveals the essence of creative management as a tool of modern management, based on innovation, unconventional thinking and the constant search for new solutions in the business environment.

The manual is intended for students of economic and management specialties, teachers, business managers, and anyone who seeks to implement innovative approaches in management activities.

УДК 005:001.8

© Леськів Г., Воронка О., 2025

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2025

Зміст

ВСТУП.....	8
Тема 1. КОНЦЕПЦІЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	9
1.1. Сутність і місце креативного менеджменту в креативному суспільстві. Мета, завдання і функції креативного менеджменту.....	9
1.2. Модель креативності «чотирьох Р».....	19
1.3. Основні поняття креативного менеджменту: креативна особистість, креативне середовище, креативна організація.....	20
1.4. Менеджер креативного типу: ключові характеристики та критерії..... Запитання для самоконтролю..... Тестові завдання.....	26 30 31
Тема 2. СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ. СКЛАДОВІ КРЕАТИВНОСТІ.....	33
2.1. Поняття та різновиди креативності в бізнесі.....	33
2.2. Теорії творчого мислення як основа організаційної креативності.....	37
2.3. Моделі організаційної креативності в бізнесі..... Запитання для самоконтролю..... Тестові завдання.....	44 48 48
Тема 3. МИСЛЕННЯ І ТВОРЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ОСОБИСТОСТІ.....	51
3.1. Процес і природа людського мислення.....	51
3.2. Поняття про творчість.....	54
3.3. Особистість і творчість.....	60
3.4. Характеристика творчого потенціалу.....	68
3.5. Інтуїція в креативному менеджменті..... Запитання для самоконтролю..... Тестові завдання.....	71 75 76

Тема 4. ФОРМИ ВИЯВЛЕННЯ, СПОСОБИ РОЗВИТКУ І ВИКОРИСТАННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОСОБИСТОСТІ	78
4.1. Особливості креативного процесу.....	78
4.2. Методи стимулювання творчого мислення.....	82
4.3. Теорія розв'язання винахідницьких завдань.....	85
4.4. Нейролінгвістичне програмування.....	86
4.5. Технологія розвитку креативності.....	89
Запитання для самоконтролю.....	92
Тестові завдання.....	93
Тема 5. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ	95
5.1. Процес формування креативного середовища на підприємстві.....	95
5.2. Фактори, що впливають на згуртованість колективу.....	101
5.3. Роль комунікацій в формуванні креативного середовища на підприємстві.....	102
5.4. Управління стресами й конфліктами в креативному колективі.....	107
Запитання для самоконтролю.....	111
Тестові завдання.....	111
Тема 6. СТВОРЕННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ	114
6.1. Підходи до створення креативної організації.....	114
6.2. Особливості креативної організаційної культури.....	119
6.3. Створення інноваційного клімату для розвитку креативності в організації.....	127
6.4. Лідерство в забезпеченні креативності в організації.....	131
Запитання для самоконтролю.....	133
Тестові завдання.....	134
Тема 7. УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ. СТВОРЕННЯ КРЕАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ	136
7.1. Креативна організація й основні аспекти її роботи.....	136
7.2. Стиль лідерства та його роль у розвитку креативності персоналу.....	146

7.3. Роль менеджера проєкту.	
Вимоги до ділових, професійних	
та особистісних рис менеджера проєкту.....	148
Запитання для самоконтролю.....	153
Тестові завдання.....	153
 Тема 8. МОТИВУВАННЯ ТВОРЧОСТІ	156
8.1. Значення людського фактора	
в управлінні організацією.....	156
8.2. Творчий підхід керівника до мотивації працівників.....	159
8.3. Креативні методи підвищення мотивації	
та лояльності.....	164
8.4. Творчість як потужний засіб мотивування.....	170
Запитання для самоконтролю.....	173
Тестові завдання.....	173
 ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ	176
ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК	198
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ	206

ВСТУП

У сучасному світі, що характеризується динамічністю змін, високою конкуренцією та потребою, що зростає, в інноваціях, традиційні підходи до управління не здатні забезпечити сталий розвиток і конкурентоспроможність організацій. За таких умов особливої актуальності набуває креативний менеджмент – напрям управлінської діяльності, що ґрунтується на творчому підході, нестандартному мисленні та здатності генерувати нові ідеї для розв'язання управлінських завдань.

Креативний менеджмент є ключовим чинником ефективного функціонування і окремих підприємств, і економічних систем. Саме здатність мислити поза межами усталених рамок, створювати інноваційні продукти, сервіси й управлінські рішення є рушієм розвитку в XXI столітті.

Цей навчальний посібник покликаний допомогти здобувачам освіти, управлінцям і всім зацікавленим особам зрозуміти природу креативності, навчитися розвивати свій творчий потенціал, створювати сприятливе середовище для прояву креативності в організації, а також ефективно управляти нею.

Структура навчального посібника охоплює вісім тематичних блоків, у яких послідовно розглядаються концептуальні основи креативного менеджменту (тема 1), особливості креативності в бізнес-середовищі (тема 2), психологічні аспекти творчого мислення особистості (теми 3–4), формування креативного середовища та потенціалу організації (теми 5–6), принципи управління креативністю та побудови креативної організації (тема 7), а також методи мотивації до творчої праці (тема 8).

Видання має прикладну спрямованість, містить практичні приклади, управлінські ситуації та кейси, що дають змогу краще засвоїти матеріал і застосовувати набуті знання в реальних умовах.

Запрошуємо до глибшого ознайомлення з темою та розвитку власного креативного потенціалу як запоруки успішної професійної діяльності та ефективного управління.

Тема 1

КОНЦЕПЦІЯ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Ви не можете використати креативність. Чим більше ви використовуєте, тим більше у вас є.

Майя Анджелу

1.1. Сутність і місце креативного менеджменту в креативному суспільстві. Мета, завдання і функції креативного менеджменту

1.2. Модель креативності «чотирьох Р»

1.3. Основні поняття креативного менеджменту: креативна особистість, креативне середовище, креативна організація

1.4. Менеджер креативного типу: ключові характеристики та критерії

1.1. Сутність і місце креативного менеджменту в креативному суспільстві.

Мета, завдання і функції креативного менеджменту

У класичних теоріях менеджменту розвиток організацій розглядався як процес поступового впорядкування всіх аспектів їхньої діяльності. Упродовж XX століття управлінська думка еволюціонувала в напрямках:

- жорсткої регламентації роботи організації та її структурних підрозділів;
- пошуку єдиного правильного рішення, що знаходилося через один правильний метод;
- використання формальної логіки.



Однак на сучасному етапі потенціал класичних підходів до управління значною мірою вичерпано. Для того, щоб відповідати вимогам економіки знань, організаціям необхідно шукати нові способи підвищення ефективності, поступово відходячи від традиційних принципів класичного менеджменту.

Сучасна управлінська наука вважає інтелектуальний і творчий потенціал працівників найважливішим і практично необмеженим ресурсом для розвитку організацій. Для його ефективного використання необхідно:

- мінімізувати регламентування роботи підрозділів, які займаються розробленням нових ідей;
- фокусуватися на пошуку нестандартних і багатоваріантних рішень, які можуть бути досягнуті різними підходами;
- активно використовувати неформальну логіку.

Ця нова парадигма підтримує відкритість, наділення самостійністю і креативністю, на відміну від раціональної стратегічної парадигми, яка підтримувала централізацію і виконавську дисципліну. Відповідно до нової парадигми персонал захочується до отримання нових знань для створення конкурентних переваг організації [8].

Креативний менеджмент можна розглядати як:

- самостійну галузь знань, що має характерні їй специфічні цілі, завдання, предмет і методи дослідження;
- практичну діяльність з управління інноваційно-креативними процесами в організації [8].

У першому значенні креативний менеджмент розглядається як наукова дисципліна, що вивчає теоретичні основи та практику інноваційно-креативної діяльності організацій. Його метою є підвищення ефективності створення нових ідей та знань, які стають базою для інновацій.

У другому значенні *креативний менеджмент* є системою управлінських заходів, спрямованих на максимальне використання творчого потенціалу працівників та створення конкурентоспроможних ідей, які можна реалізувати в інноваційній діяльності організації.

Як зазначає Д. Зінкевич [16, с. 160], поняття «креативний менеджмент» може трактуватися по-різному залежно від обраної мети і застосованих підходів (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Визначення поняття «креативний менеджмент» [16, с. 160]

Підхід до трактування	Визначення поняття
Системний	<i>Креативний менеджмент</i> – це частина інноваційного менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності управлінців генерувати та розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	<i>Креативний менеджмент</i> – це окрема функція управління, яка зосереджена на формуванні здатності суб'єктів управління генерувати та розвивати нові ідеї, перетворюючи їх на наукову або технологічну інформацію, а також акумулювати ці ідеї
Ситуаційний	<i>Креативний менеджмент</i> – це набір сприятливих умов і обставин, створених керівництвом організації для стимулювання творчого розвитку працівників і колективу з метою формування креативних ідей для вирішення виробничо-господарських завдань
Поведінковий	<i>Креативний менеджмент</i> – це комплекс цілеспрямованих дій і поведінки керівників, які сприяють формуванню креативних ідей для вирішення виробничо-господарських завдань і забезпечують постійний творчий розвиток колективу й окремих працівників
Адміністративний	<i>Креативний менеджмент</i> – це система управлінських відносин, що охоплює розпорядження, заохочення та інші дії, спрямовані на встановлення цілей і завдань з пошуку креативних ідей для вирішення виробничо-господарських проблем і забезпечення їх реалізації

У сучасній науці креативний менеджмент розглядається як управління працівниками організації, спрямоване на повне розкриття та ефективне використання їх творчих здібностей на етапах передпроектної та проектної роботи в межах інноваційного циклу. Його основна мета – створення нових конкурентоспроможних ідей у різних сферах діяльності. Складові креативного менеджменту відображено на рис. 1.1.



Рис. 1.1. Складові креативного менеджменту

Ключова ціль креативного менеджменту – збільшення ймовірності появи креативних ідей, здатних перетворитися на інноваційні продукти.

Основні *завдання* креативного менеджменту [14]:

- вивчення сутності знань, закономірностей їх генерації, поширення, оцінки та відбору в організації;
- аналіз творчого потенціалу організації, включно з факторами, що впливають на креативність і творчі можливості;
- активізація здатності організації до створення нових знань і оптимізація пошуку інноваційних рішень;
- розроблення бізнес-моделей для управління креативною діяльністю;
- дослідження інтелектуального капіталу організації;
- формування креативного середовища й організаційної культури, що сприяє творчості.

Суб'єкти креативного менеджменту – це керівники всіх рівнів (вище керівництво, менеджери підрозділів, очільники проєктних груп), які зацікавлені в розробленні нових ідей. Вони впливають на ефективність творчих процесів шляхом визначення цілей, планування, надання ресурсів, організації процесів і стимулювання творчої активності працівників.

Об'єкти креативного менеджменту – це працівники та їхні колективи, залучені до створення інноваційних продуктів.

Водночас слід розуміти, що джерелом нових ідей і знань завжди є людський інтелект. Тому творцем будь-якого творчого процесу є окрема людина або група людей.

Функції креативного менеджменту:

- мотиваційна – сприяє активізації творчої діяльності співробітників через стимулювання їхніх ідей та інноваційних підходів;

- аналітично-інформаційна – охоплює збір, обробку й аналіз інформації, яка є основою для розвитку творчих рішень;

- гармонізаційна – забезпечує узгодження особистих інтересів працівників із цілями та стратегіями організації, створюючи сприятливу атмосферу для інновацій.

Методи креативного менеджменту:

- економічні – включають фінансові стимули, премії, бонуси й інші матеріальні заохочення за креативні ідеї та їх успішну реалізацію;

- адміністративні – організація робочого процесу, розподіл обов'язків і впровадження регламентів для сприяння творчій діяльності;

- морально-психологічні – створення позитивного клімату в колективі, визнання досягнень, заохочення творчості та підтримка ініціатив.

Показники креативного менеджменту:

- рівень продуктивності працівників, які займаються створенням і розвитком нових ідей;

- результативність реалізації креативних ідей, тобто їхній вплив на ефективність організації;

- ступінь впровадження інновацій, що відображає кількість і якість реалізованих креативних рішень.

Інформація та комунікації [27]:

- за джерелами походження: інформація, що надходить із внутрішніх (зсередини організації) або зовнішніх (від партнерів, клієнтів, ринку) джерел;

- за ступенем охоплення: інформація може бути повною, частковою або навіть надлишковою, коли є більше даних, ніж потрібно;

– за тривалістю дії: поділяється на постійну (актуальну протягом тривалого часу) та тимчасову (важливу в певний момент);

– за часом надходження і використання: включає ретроспективну (дані з минулого), поточну (інформація для теперішнього) та перспективну (прогнозна інформація);

– за ступенем об'єктивності: може бути об'єктивною (точною, правдивою) або необ'єктивною (спотвореною чи помилковою);

– за актуальністю: поділяється на актуальну (відповідає поточним потребам) та неактуальну (застарілу чи непотрібну);

– за стадією обробки: це може бути необроблена інформація, інформація в процесі обробки або вже оброблена;

– за формою збереження: документальна (зафіксована у формі документів) або недокументальна (неформалізована, наприклад, усні повідомлення);

– за формою передачі: інформація може бути усною (передана словами) або письмовою (зафіксована в тексті чи інших носіях);

– за способом передачі: передається за допомогою технічних засобів (телефон, комп'ютер) або без них (особисто, вручну);

– за рівнем доступу: конфіденційна (обмежений доступ), із обмеженим доступом (для певного кола осіб) або загально-доступна (для всіх);

– за напрямом діяльності підприємства: фінансова, маркетингова, виробнича, кадрова, інвестиційна, інноваційна й інші види інформації.

Дослідження в галузі креативного менеджменту наразі проводяться в межах трьох основних наукових напрямів. Хоча вони мають чимало спільних аспектів, кожен із них розвивається доволі самостійно. Ці напрями охоплюють: безпосереднє вивчення організаційної креативності, організаційне навчання та управління знаннями (див. рис. 1.2).

Отже, досягнення високої ефективності системи креативного менеджменту можливе за умови дотримання таких принципів під час її створення:

1. *Системність*: управління підприємством розглядається як складна система, яка складається з окремих підсистем,



Рис. 1.2. Основні напрями розвитку креативного менеджменту

що відповідають за конкретні види діяльності. Тому система креативного менеджменту повинна гармонійно поєднувати свої цілі та методи з цілями й підходами інших підсистем, а також бути узгодженою із загальною системою управління підприємством.

2. *Причинно-наслідковий підхід (каузальність)*: система креативного менеджменту одночасно є частиною внутрішнього середовища організації та перебуває в постійному зв'язку із зовнішнім середовищем. Це включає вплив таких факторів, як зміна ринкової ситуації, попиту на продукцію чи оновлення законодавства. Аналіз цих взаємозв'язків дає змогу зменшити зусилля керівників на розроблення та впровадження ефективних управлінських рішень, зважаючи на вплив внутрішніх і зовнішніх факторів.

3. *Ієрархічність*: креативний менеджмент є однією з функцій загальної системи управління підприємством. Реалізація цієї функції спрямована на оптимізацію управління конкретними видами діяльності, що, своєю чергою, сприяє досягненню стратегічної мети організації. Відповідно, цілі підприємства повинні бути чітко структурованими та взаємопов'язаними у виді ієрархічної системи.

4. *Результативність*: система креативного менеджменту повинна бути орієнтована на досягнення чітко визначених результатів. У разі, якщо очікувані результати не досягаються або виникають затримки в їх отриманні, необхідно провести коригування системи. Витрати на створення

та функціонування системи мають бути нижчими за прибуток, отриманий від упровадження креативних рішень.

5. *Акумуляція креативної інформації*: лише невелика частина загального масиву креативних ідей є дійсно раціональною. Навіть перспективні рішення можуть виявитися неефективними на етапі впровадження або перевірки. Основним завданням аналітиків є врахування всіх чинників, які впливають на перспективність ідей. Ця робота потребує значних інтелектуальних зусиль та аналізу великого обсягу даних як із внутрішніх, так і зовнішніх джерел. Щоб зберегти актуальність інформації та полегшити майбутню аналітичну діяльність, доцільно створювати автоматизовані бази даних. У таких базах слід зберігати варіанти вирішення проблем, враховані чинники, умови аналізу та результати їх застосування.

6. *Відповідальність за прийняття креативних рішень*: залежно від організаційної культури, стилю керівництва й особливостей колективу, креативні ідеї можуть розроблятися як індивідуально, так і колективно. Відповідно, варто визначити підхід до індивідуальної або колективної відповідальності за прийняті рішення. Усвідомлення працівниками своєї відповідальності, а також розуміння можливих наслідків невиконання або несвоєчасного виконання рішення, є важливим фактором, який мотивує до ретельного виконання своїх обов'язків.

7. *Цілеспрямованість*: систему креативного менеджменту необхідно створювати з урахуванням досягнення конкретних результатів, таких як економічний, технологічний, соціальний ефекти або їх поєднання. Виходячи з цих цілей, варто ухвалювати рішення щодо побудови організаційної структури системи, вибору методів та інструментів для досягнення встановлених завдань.

8. *Ліберальність*: розроблення і розвиток креативних ідей характерні творчим особистостям. Для забезпечення їхньої продуктивності важливо створити умови, які сприяють свободі прийняття рішень, мінімізують адміністративний тиск і дозволяють гнучкий графік роботи. Тому управління творчими командами передбачає застосування м'яких, ліберальних методів впливу, які забезпечують комфортний клімат для генерації ідей.

9. *Інформаційна безпека*: керівництво підприємства повинно чітко структурувати інформацію за рівнем її важливості: на загальнодоступну, інформацію з обмеженим доступом і конфіденційну. Креативні ідеї, залежно від етапу їх розроблення, найчастіше належать до двох останніх категорій. Основна мета дотримання принципу інформаційної безпеки полягає у тому, щоб уникнути витоку інформації до конкурентів і запобігти втратам ресурсів, витрачених на її створення та розвиток.

Очевидно, що для того, аби отримати максимальну вигоду від ідей своїх працівників, організація повинна вміти ефективно управляти їх творчим потенціалом. Однак, як зазначають Р. Флоріда і Дж. Гуднайт, «менш зрозумілим є те, як досягти максимальної креативності. Як підвищити ефективність, покращити якість і збільшити продуктивність, працюючи з такою складною і хаотичною сутністю креативного процесу?» [70]. Відповіддю на це питання є створення системи креативного менеджменту, яка буде максимально спрямована на задоволення потреб організації в нових ідеях і знаннях.

Система креативного менеджменту є набором стратегічно продуманих, взаємозв'язаних і узгоджених управлінських рішень (процедур, процесів та інструментів), що забезпечують максимальне розкриття творчого потенціалу організації та перетворення його на ключову конкурентну перевагу. Управлінські рішення в межах креативного менеджменту зосереджуються на трьох основних напрямках:

- створення організаційних структур, які підтримують креативність;
- розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і сприяють створенню нового знання;
- формування організаційної культури та креативного лідерства.

У таблиці 1.2 наводяться піднапрями креативного менеджменту та основні завдання, які організація повинна вирішувати для підвищення своєї креативності.

Таблиця 1.2

Система креативного менеджменту

Напрямок управління	Піднапрями	Задачі
Організаційні структури		Створення формальних і неформальних організаційних структур, які підтримують креативність
Управління людськими ресурсами і знаннями	Відбір персоналу	Набір креативних працівників, забезпечення різноманітності в колективі
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка завдань, створення умов для роботи груп, управління груповою динамікою, використання креативних технік для стимулювання творчого мислення
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання
	Навчання	Забезпечення умов для безперервного навчання та саморозвитку, фінансування навчання персоналу
	Мотивація креативності	Індивідуалізація винагороди залежно від значення працівника для організації, заохочення індивідуальної та групової креативності
	Управління інформаційними потоками та знаннями	Вибір стратегії управління знаннями, формування системи управління знаннями, яка відповідає потребам організації, заохочення обміну знаннями
Креативна організаційна культура	Формування та розвиток елементів креативної культури, креативне лідерство	Створення середовища, що сприяє креативності, гнучкості у виборі стилю лідерства

1.2. Модель креативності «чотирьох Р»

Дж. Генрі створила модель креативності, відому як «Модель 4 Р», яка охоплює чотири ключові аспекти:

1. *POSITIVITY – ПОЗИТИВ*

Постійний пошук можливостей у будь-яких проблемах. Здатність швидко відновлюватися після невдач і сприймати критику без втрати мотивації. Наполегливість у подоланні перешкод і прагнення продовжувати рух уперед.

2. *PLAYFULNESS – ГРАЙЛИВІСТЬ*

Залучення дитячих якостей у процесі мислення та роботи:

- готовність ризикувати;
- безпосередність і відкритість;
- використання гумору для вирішення завдань;

Це сприяє більшій гнучкості мислення та дає змогу відчувати себе комфортно навіть за умов відсутності підтримки більшості.

3. *PASSION – ПРИСТРАСТЬ*

Сильна емоційна залученість і ентузіазм, які лежать в основі будь-якої діяльності. Пристрасть досягати поставлених цілей, що іноді межує із захопленістю.

4. *PERSISTENCE – НАПОЛЕГЛИВІСТЬ*

Різниця між «якщо не вдалося з першого разу – пробуй знову і знову» і «якщо не вдалося з першого разу – шукай інший підхід, поки не досягнеш результату».

Модель чотирьох Р можна адаптувати та використовувати як індивідуально, так і в організаціях, що прагнуть оцінити свої сильні сторони та виявити сфери для покращення.

Ключовим принципом цієї моделі є досягнення балансу між чотирма складовими. Це означає, що ідеальний варіант не завжди полягає в максимальних оцінках (10 із 10) за всіма параметрами. Надмірний акцент на кожному з елементів може порушити гармонію, тому важливо зберігати рівновагу між ними.

1.3. Основні поняття креативного менеджменту: креативна особистість, креативне середовище, креативна організація

Термін «*креативність*» походить від латинського слова *creatio*, що означає «створення». У сучасному розумінні його часто асоціюють із творчими здібностями.

У науковій літературі простежуються спроби розмежувати поняття «креативний» і «творчий», підкреслюючи їхні смислові відмінності. Так, пропонується використовувати слово «креативний» для позначення корисних ідей, які можна втілити на практиці, тоді як термін «творчий» застосовується до будь-яких нових і оригінальних ідей, незалежно від їхньої практичної цінності.

Розмежування понять «творчий» і «креативний» виглядає малопрактичним, оскільки: по-перше, визначити критерії практичності певної ідеї часто доволі складно; по-друге, в англійській мові ці слова є повністю синонімічними.

Креативність є базовою характеристикою людського інтелекту. Вона спирається на повсякденні дії та когнітивні процеси, такі як обробка інформації, асоціативне мислення, пригадування, сприйняття навколишнього світу та логіка. Креативність допомагає структурувати простір для вирішення проблем і стимулює самокритику. Вона включає не лише когнітивний аспект (створення нових ідей), а також пов'язана з мотивацією, емоціями, культурним контекстом і особистими чинниками.

Поняття «креативність» і «творчість», або ж креативний процес, мають відмінності. Креативність розглядається як суб'єктивна передумова творчості (потенціал, ресурс), тоді як *творчість* – це процес створення нового і пошуку креативних рішень.

Креативний процес (за загальним визначенням) є продуктивною інтелектуальною діяльністю, яка зумовлює отримання нетривіального (якісно нового й неочевидного) результату. Його суть полягає в «реорганізації наявного досвіду та формуванні на його основі нових комбінацій», а також у створенні нового продукту через активні дії.

У межах креативного процесу вирізняють дві протилежні, але взаємопов'язані тенденції:

- руйнування усталених моделей (дисоціація, розрив стереотипних зв'язків і шаблонів);
- створення нових моделей і форм.

Без творчості історичний розвиток суспільства був би неможливим. Найзначніші досягнення людської думки спричиняли революційні зміни у всіх аспектах життя. Однак протягом століть творчі процеси здебільшого відбувалися незалежно від виробничих організацій.

Історична еволюція творчої діяльності пов'язана зі зміною суб'єктів творчості та їх відносинами із виробничими структурами. У цьому процесі можна виокремити кілька етапів.

Протягом століть творчість існувала поза межами виробничої діяльності. Нові знання, які людство накопичувало під час пізнання світу, переважно мали теоретичний характер і лише поступово впливали на суспільну практику. Це був період «чистої науки», коли її розвиток забезпечували ентузіазм і допитливість окремих осіб. Такі люди зазвичай не належали до жодних організацій, займалися творчістю з власної ініціативи та керувалися своїм баченням цілей і методів їх досягнення.

Організації того часу, такі як фермерські господарства чи ремісничі майстерні, не надавали творцям ресурсів, а наукова діяльність не приносила матеріальної вигоди.

На етапі так званої аматорської креативності творчий процес складався з трьох основних елементів: суб'єкта творчості (креативної особистості), який вступав у процес творчості, та результату, що проявлявся у виді креативного продукту (рис. 1.3).

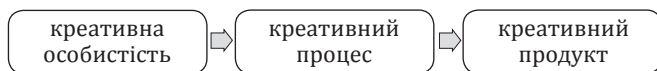


Рис. 1.3. Традиційна схема творчої діяльності

У середньовіччі осередками наукової думки, де зосереджувалися провідні інтелектуальні ресурси, були університети. Перші університети виникли в Парижі, Оксфорді та Кембриджі наприкінці XII – на початку XIII століття. Лише з епохи Ренесансу університети поступово звільнилися від впливу

схоластики, перетворюючись на центри наукових досліджень. Творчість почала охоплювати ширше коло людей – науковців, для яких дослідження законів природи, суспільства і мислення, а також створення нових знань стали основною діяльністю.

У XX столітті кількість людей, які професійно займаються створенням нових знань, значно зросла. Це призвело до пришвидшення науково-технічного прогресу і суспільного розвитку. Хоча час від наукових відкриттів до впровадження нових технологій і продуктів у виробництво скоротився, наука все ще залишалася відокремленою від виробничої сфери. Основна її діяльність зосереджувалася в університетах, інститутах та наукових центрах, а практичне впровадження результатів часто затягувалося на роки. Роль підприємств у створенні нових ідей і продуктів залишалася другорядною. Головними суб'єктами творчості були наукові колективи університетів і дослідних установ (рис. 1.4).



Рис.1.4. Традиційна схема творчої діяльності

Лише в другій половині XX століття творчість починає визнаватися як право для широкого кола організацій, які працюють практично у всіх галузях економіки. Зі зростанням усвідомлення важливості інновацій для конкурентної боротьби в західних країнах виробничі організації дедалі активніше беруть на себе роль у створенні нових ідей. Інноваційна діяльність цих організацій стає невід'ємною частиною їхньої роботи та включає розроблення інноваційних стратегій, виведення на ринок нових продуктів, а також упровадження інновацій у технології та процеси.

Ключову роль у цій діяльності виконують відділи розробок, наукові підрозділи та спеціалізовані структури, які займаються інноваціями, зокрема департаменти досліджень і розробок, служби управління НДКР, конструкторські бюро, інноваційні фонди та бізнес-інкубатори. Ці структури стають центрами інноваційної діяльності, а їхні співробітники отримують визнання права на креативність.

Водночас робота працівників інших підрозділів залишається суворо регламентованою, підпорядкованою внутрішнім правилам і нормам виконавської дисципліни.

На цьому етапі традиційний підхід до творчого процесу зазнає значних змін, що сприяє підвищенню ефективності генерування нових ідей (рис. 1.5).

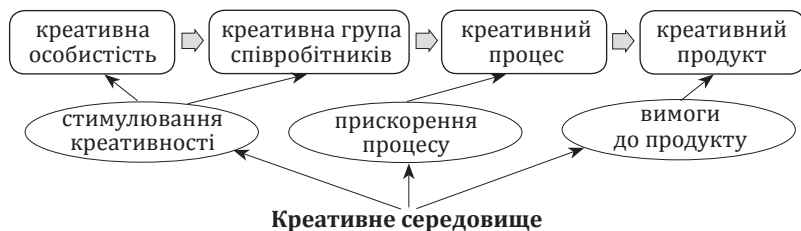


Рис. 1.5. Схема творчої діяльності в сучасних організаціях

По-перше, змінюється суб'єкт творчості. Ним стає група співробітників організації-виробника, які активно співпрацюють, об'єднуючи свої інтелектуальні ресурси для досягнення спільної мети.

По-друге, організація формує креативне середовище, яке суттєво впливає на всі етапи творчого процесу:

- підтримує та мотивує творчих працівників;
- пришвидшує процес генерування нових ідей;
- визначає уявлення суб'єктів творчості про бажані характеристики та параметри креативного продукту.

Креативне середовище виконує роль каталізатора творчості в організації. Проте, за відсутності належної уваги з боку керівництва до його розвитку, воно може перетворитися на гальмо для творчих процесів.

По-третє, важливою особливістю цієї моделі є те, що організація не лише створює умови для пришвидшення творчості, а й формує конкретний запит на результат. Креативний продукт повинен бути і унікальним, і корисним – наприклад, слугувати джерелом додаткового прибутку при реалізації у виді інновацій або мати інші позитивні наслідки для організації.

Зазвичай креативність організації виявляється через постійні, але невеликі зрушення в процесі мислення. Револьюційні

«прориви» трапляються значно рідше. Креативність, спрямована на вдосконалення наявних продуктів, послуг чи процесів, називається адаптивною. Якщо ж результатом творчості є створення нових продуктів, які кардинально змінюють галузь, така креативність отримує назву радикальної.

В організаціях креативність зазвичай має адаптивний характер, а не радикальний. Це логічно, оскільки більшість організацій є раціональними установами з чітко визначеними цілями та рівнем готовності до ризику. Однак, із стратегічного погляду, стійкі конкурентні переваги можна здобути лише завдяки радикальним змінам. Тому радикальні зміни є доцільними тоді, якщо є чимало схожих компаній, а також якщо ринок чутливий до змін.

Сучасні реалії вимагають, щоб креативне мислення стало звичним для більшості працівників організації. Масове виявлення креативного мислення допомагає пришвидшити процес генерації нових знань та інновацій, що дає організації стратегічні переваги порівняно з конкурентами. Насправді йдеться про створення механізму системного оновлення бізнесу, в якому братимуть участь усі основні підрозділи. Розширення інтелектуальних ресурсів у процесі цього оновлення може призвести до лавиноподібного потоку інновацій завдяки інтеграції нових технологій і ключових компетенцій.

Для розроблення інновацій залучається більшість співробітників організації. Ефективними механізмами залучення є і спеціально створені організаційні структури, і неформальні об'єднання працівників, створення яких активно підтримується організацією.

Усвідомлення необхідності революційних змін, що характерні для сучасного бізнесу, швидко зростає серед провідних компаній світу. Найбільш інноваційні організації впровадили нові ідеї як основу для своїх дій, і практика підтверджує їх сміливі очікування. Наприклад, корпорація «Дженерал Електрик», після дворічної програми розвитку творчого потенціалу свого персоналу, отримала результат у виді 60-відсоткового збільшення кількості ідей, здатних бути запатентованими.

Завдяки розвитку інтернет-технологій на сучасному етапі в розробленні інноваційних ідей дедалі частіше більше беруть участь клієнти, партнери, постачальники і талановиті фахівці, які формально не є працівниками організації.

Організація завжди була відкритою системою, тісно взаємодіючи із зовнішнім середовищем. Проте нині інформаційних технологій, її межі стають настільки прозорими, наскільки це дозволяє організація з огляду на питання комерційної таємниці, захисту інтелектуальної власності, інформаційної безпеки тощо.

У попередні періоди зовнішнє середовище слугувало організації лише джерелом нової інформації та знань. В епоху економіки знань його роль зростає: організація має змогу залучати зовнішніх фахівців, використовуючи їх творчі здібності та досвід для вирішення своїх креативних завдань.

Завдяки можливостям соціальних мереж та Інтернету, сучасні організації можуть активно співпрацювати не лише з клієнтами, партнерами та постачальниками, а й з усіма, хто готовий допомогти у вирішенні унікальних творчих завдань. Така допомога може надаватись і безкоштовно, і за невелику плату.

Ті, хто надає високоекспертну допомогу, часто керуються альтруїстичними мотивами, бажанням отримати визнання від колег, зміцнити свою репутацію в професійному середовищі, задоволенням від пізнавального процесу чи прагненням побачити свої ідеї реалізованими.

Цей процес залучення талановитих спеціалістів, які не є офіційними працівниками організації, але добровільно беруть участь у вирішенні її творчих завдань, називається *краудсорсингом* (від англ. «crowd» – натовп і «source» – джерело). Краудсорсинг відрізняється від аутсорсингу, за якого завдання виконуються субпідрядними організаціями за контрактом на замовлення.

Краудсорсинг стає дедалі поширенішою практикою сучасного світу. Завдяки цьому змінюється суб'єкт творчості в організації: фактично, через краудсорсинг до розроблення ідей залучається соціальна спільнота талановитих і високомотивованих фахівців, для яких процес творчості є важливим.

На сучасному етапі розвитку креативності найбільше відповідає схема, зображена на рис. 1.6. Результатом краудсорсингу є вирішення складних і унікальних завдань, які було б складно виконати лише силами працівників однієї організації, зменшення витрат на розроблення ідей, а також пришвидшення креативного процесу загалом.

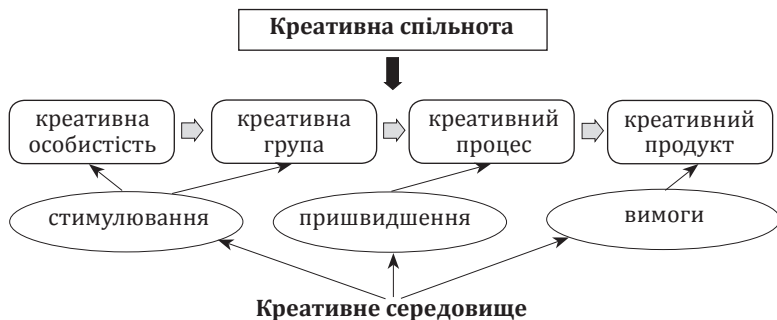


Рис. 1.6. Схема творчої діяльності в добу економіки знань

Інтелектуальний потенціал таких динамічних мережевих структур стає практично безмежним джерелом інновацій і соціально-економічного розвитку. Креативність стає важливим елементом соціуму.

1.4. Менеджер креативного типу: ключові характеристики та критерії

Основні риси менеджера креативного типу:

- *проблемне бачення світу*: вміння мислити стратегічно, бачити перспективи та заздалегідь ідентифікувати можливі проблеми;
- *випереджувальне вирішення проблем*: здатність порушувати питання ще на ранніх стадіях їх виникнення;
- *системне мислення*: панорамне сприйняття реальності, розуміння процесів функціонування та розвитку керованого об'єкта;
- *логічне мислення*: здатність робити обґрунтовані висновки навіть за обмеженої кількості інформації.
- *розвинена саморегуляція*: вміння зберігати психологічну рівновагу під час оцінки й вирішення проблем;
- *гнучкість у ролях*: здатність виконувати функції різних членів команди;
- *психологічна проникливість*: розуміння особливостей поведінки людей, їхніх цінностей, мотивації та цілей, а також здатність сприймати і враховувати альтернативи

погляди. Якщо проникливості недостатньо, її компенсує психодіагностика;

- *інноваційне мислення*: здатність мислити стратегічно й виходити за межі звичних підходів, стандартів і традицій;

- *активність*: уміння залучати людей до співпраці без використання примусу чи адміністративного впливу;

- *адаптивність*: здатність швидко пристосовуватися до нових умов діяльності та вирішувати принципово нові завдання;

- *делегування*: вміння передавати не лише відповідальність і повноваження, а й власний авторитет лідера;

- *приховане керівництво*: вміння організовувати діяльність на неформальній основі, включаючи людей у процес шляхом «відходу в тінь», звернення за допомогою чи порадою.

Основні типи креативних працівників підприємства охоплюють: керівника інноваційного підприємства, менеджера знань, координатора знань, керівника спеціалізованого підрозділу, менеджера проєктної групи, експертів (носіїв знань), генераторів ідей (інноваторів) та інженерів знань (фасилітаторів).

У ринкових умовах керівники підприємства також належать до креативних працівників, оскільки постійний розвиток, удосконалення та впровадження нововведень є невід'ємною частиною діяльності будь-якого підприємства. Їхнє віднесення до категорії креативних працівників залежить від ролі та рівня участі у процесах інновацій.

Хоча керівники здебільшого зосереджуються на управлінських, адміністративних та організаційних функціях, їхня діяльність тісно пов'язана з підтримкою інновацій, що дає змогу включити їх до групи креативних працівників.

Менеджер знань – це фахівець, який займається організацією процесів управління знаннями й інтелектуальними активами компанії. На цю посаду можуть призначатися співробітники, які мають досвід роботи в науково-технічних бібліотеках, відділах науково-технічної інформації (ВНТІ), координатори вебсайтів або фасилітатори.

Окрему роль серед менеджерів знань відіграє *генеральний менеджер з управління знаннями* (Chief Knowledge Officer, CKO). Він відповідає за визначення стратегічних напрямів

у сфері управління інтелектуальними ресурсами компанії. Крім того, важливою позицією є координатор знань, який забезпечує узгодженість і ефективність роботи в цій галузі.

Координатор знань відповідає за виконання завдань, пов'язаних із контентом інформаційних систем підприємства, забезпечуючи обслуговування співробітників відповідно до їхніх інформаційних потреб. Основною його функцією є обробка різноманітних запитів, пов'язаних із доступом до інформаційних ресурсів компанії, таких як каталоги, рубрики, довідники, дані про клієнтів тощо. Крім того, координатор знань займається регулярним оновленням інформаційних профілів працівників підприємства.

Фасилітатори – це окрема категорія працівників знань, яка широко представлена в західних компаніях. Їх основне завдання – допомагати співробітникам чітко формулювати свої знання та думки, щоб вони були зрозумілими для інших. Фасилітатори володіють навиками ведення діалогу та методиками збору знань від фахівців. У вітчизняній практиці аналогічні функції виконує інженер знань.

Експерти (носії знань) – це працівники підприємства, які мають необхідні знання та досвід і здатні передавати їх іншим. Для ефективної роботи з експертами залучають інженерів знань (фасилітаторів), які займаються збором, формалізацією та подальшим використанням цих знань.

Генератор ідей може бути будь-який співробітник підприємства, проте далеко не всі здатні створювати нові ідеї. Для цього необхідні специфічний стиль мислення, творчий підхід до вирішення завдань, здатність аналізувати інформацію, працювати з нею, а також бажання ділитися отриманими знаннями.

Із-поміж інших категорій креативних працівників вирізняють керівників спеціалізованих підрозділів і менеджерів проектних команд.

Менеджери, які прагнуть створити організацію, що здатна постійно навчатися, мають сприяти розвитку в працівників п'яти ключових компетенцій:

1. *Самовдосконалення*: створення творчого балансу між мріями та реальністю, прагнення досягати більшого.

2. *Формування інтелектуальних моделей*: навчання глибшому розумінню факторів, які впливають на мислення, дії та приховані проблеми.

3. *Розвиток спільної візії*: виховання відданості організації, формування принципів для досягнення спільних цілей.

4. *Навчання в групах*: взаємодія через діалоги й обговорення для формування колективного мислення, мобілізації енергії та спільної діяльності.

5. *Розвиток системного мислення*: розуміння закономірностей у динамічних системах, управління змінами й адаптація до природних і соціальних перетворень.

Системне мислення, яке Пітер Сенге називає «п'ятою дисципліною», полягає у виявленні взаємозв'язків між різними елементами. Воно забезпечує стимул і засоби для інтеграції знань і вмінь, необхідних для постійного навчання та розвитку.

Коучинг (від англ. *coaching*) – це процес наставництва, мотивування та тренування, спрямований на оволодіння новими знаннями, розкриття потенціалу і окремих осіб, і команд. Це метод, що дає змогу досягати вищих результатів у бізнесі, використовуючи ті самі ресурси, з акцентом на інтелект і знання. Коучинг допомагає розкрити приховані можливості людей для досягнення корпоративних цілей. Основним принципом цього підходу є переконання, що люди мають значно більший потенціал і здібності, ніж вони реалізують у повсякденному житті. Як управлінський інструмент, коучинг сприяє розвитку інтелектуального потенціалу і творчості.

Знання, інтегровані в організаційну структуру, є важливим чинником конкурентоспроможності. Роберт Піно, автор наукових праць із менеджменту, назвав шлях до успіху через самовдосконалення організації «корпоративним айкідо». *Принцип айкідо* – «Використовуй сильні сторони суперника на свою користь» – є актуальним і в боротьбі за ринкове лідерство.

Щоб досягти успіху, менеджери повинні:

- аналізувати внутрішні сильні та слабкі сторони своєї організації;
- зосереджувати зусилля на стратегічному баченні майбутнього;

- уважно вивчати сильні сторони конкурентів і прогнозувати їхні дії;
- використовувати переваги конкурентів для власного розвитку, перетворюючи їхні сильні сторони на інструмент для досягнення лідерства.

У цьому контексті айкідо символізує постійний процес самовдосконалення організації, який не передбачає знищення конкурента. Відсутність конкурентів може призвести до уповільнення або навіть повної зупинки процесу розвитку. Саме наявність сильного конкурента стимулює організацію до вдосконалення. Основним завданням є навчитися постійно знаходити відповіді на нові виклики часу.

Зі слів Пітера Друкера, компанія не повинна змагатися лише з іншими компаніями. Орієнтиром має бути продукт найвищої якості, доступний на цей момент у світі, незалежно від того, хто його виробляє. Перемога над «вчорашнім товаром» (термін Пітера Друкера) не має значення – важливі нові технології. Для їх створення потрібен концептуально новий підхід до підготовки та організації персоналу. Головними результатами роботи менеджера є знання, ідеї та інформація.



Запитання для самоконтролю

1. Чому креативність є важливим фактором соціально-економічних змін у суспільстві?
2. Опишіть креативний менеджмент як наукову дисципліну.
3. Визначте основні аспекти креативності.
4. Розгляньте поняття «креативність» і «креативний процес».
5. Опишіть сутність поняття «креативна організація» і порівняйте її з традиційною організацією.
6. Охарактеризуйте ключові якості менеджера креативного типу.
7. Перелічіть основні категорії креативних працівників підприємства.
8. Розкрийте сутність основних видів креативних працівників організації.

Тестові завдання

1. Керівнику сучасного креативного типу необхідно знати, вміти:

а) ретельно добирати персонал, вивчати і знати творчий потенціал та здібності і особисто кожного працівника, і всього колективу загалом;

б) закони аналізу, синтезу та порівняння;

в) контекст і обмеження, еволюцію і революцію;

г) зосереджувати свідомість людини на певному об'єкті;

г) володіти штучним інтелектом.

2. Сьогодні менеджеру потрібно знати, вміти та використовувати в повсякденній роботі:

а) наявність зв'язків між елементами сукупності;

б) різні види мислення залежно від виробничих ситуацій, що потребують прийняття управлінських рішень;

в) використовувати в повсякденній роботі набуті знання під час навчання в університеті;

г) знати закони Ньютона і вміти їх використовувати при прийнятті УР;

г) уміло оволодівати новими знаннями.

3. Сьогодні менеджеру потрібно знати та вміти використовувати в повсякденній роботі:

а) нестандартний погляд на ситуацію, організацію, на світ;

б) закони аналізу і синтезу;

в) різні види мислення залежно від виробничих ситуацій, що потребують прийняття управлінських рішень;

г) штучний інтелект;

г) репродуктивне і продуктивне (творче) мислення.

4. Предметом дисципліни «Креативний менеджмент» є:

а) об'єкт управління;

б) фактори внутрішнього середовища;

в) закони філософії;

г) креативний процес і механізми управління ним;

г) свідома саморегуляція людиною діяльності й поведінки.

5. Об'єкт дисципліни «Креативний менеджмент» є:

а) різними видами мислення;

б) один із напрямів менеджменту;

в) зосередженням свідомості людини на певному об'єкті;

г) інтелектуальним інтерфейсом;

г) процесом прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом.

6. *До системи креативного менеджменту належать:*

- а) менеджмент організації, працівники, інформаційні ресурси;
- б) організаційні структури, знанневий і людський ресурс, організаційна культура;
- в) матеріально технічний капітал, інтелектуальний капітал, фінансовий капітал;
- г) фінанси, інформація, працівники.

7. *Напрямами розвитку креативного менеджменту як окремої дисципліни є:*

- а) організаційні структури, управління персоналом, управління знаннями;
- б) організаційна креативність, управління знаннями, організаційне навчання;
- в) організаційна культура, управління персоналом, організаційне навчання;
- г) організаційна креативність, стратегічне управління, управління знаннями.

8. *Які компоненти охоплює зміст терміна «креативність»?*

- а) системне і стратегічне, конвергентне і дивергентне мислення;
- б) компетентність, здатність до творчого мислення, мотивація;
- в) професійна діяльність менеджера;
- г) пізнання, свідомість, інстинкт тощо;
- г) творчий потенціал групи генераторів ідей.

9. *Хто або що є об'єктом креативної діяльності в компанії?*

- а) керівництво;
- б) креативні ідеї;
- в) працівники;
- г) креативний продукт.

10. *Яка головна мета креативного менеджменту?*

- а) дослідження творчого потенціалу організації, виявлення і аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;
- б) підвищення вірогідності виникнення нових креативних ідей, які можуть матеріалізуватися в інноваційних продуктах;
- в) оцінка і відбір нових знань в організації;
- г) дослідження інтелектуального капіталу організації.

Тема 2

СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ. СКЛАДОВІ КРЕАТИВНОСТІ

Креативність – це здатність виходити за межі традиційних ідей, правил, шаблонів або стосунків для створення значущих нових ідей, форм, методів або інтерпретацій.

Альберт Ейнштейн

2.1. Поняття та різновиди креативності в бізнесі

2.2. Теорії творчого мислення як основа організаційної креативності

2.3. Моделі організаційної креативності в бізнесі

2.1. Поняття та різновиди креативності в бізнесі

Тривалий час креативність розглядалася як особлива риса окремих індивідів, які мають творчі здібності, і вивчалася переважно в межах когнітивної та соціальної психології.



Сьогодні, коли практика провідних світових компаній наочно демонструє ключову роль креативності як основи інноваційності, конкурентоспроможності й успішного розвитку організацій, це поняття є центральним об'єктом вивчення не лише психологічних, а й економічних дисциплін.

Як буде показано далі, організаційна креативність не зводиться до простої суми креативних здібностей окремих працівників. Однак без наявності творчих особистостей у складі

організації їй буде складно досягти високого рівня креативності. Тому важливо спершу зосередитися на теоретичних підходах до розуміння індивідуальної креативності.

Термін «креативність» уперше був запропонований 1922 року Д. Сімпсоном, який визначав його як здатність людини відходити від шаблонного мислення.

Тривалий час навколо цього поняття була певна загадковість. Проте, якщо розглядати креативність як послідовність мисленнєвих процесів, що можна застосовувати систематично й опанувати, її сприйняття перестає бути чимось містичним.

Креативність у загальному розумінні – це здатність людини генерувати нестандартні ідеї, знаходити оригінальні рішення та відходити від звичних підходів до мислення. У цьому визначенні акцентовано на новизні креативного продукту, проте не враховано його практичну користь, що знижує ефективність такого визначення з погляду потреб організацій.

К. Роджерс трактує *креативність* як здатність знаходити нові підходи до розв'язання завдань і нові способи самовираження.

Х. Гейвін визначає *креативність* як уміння досягати цінних результатів за допомогою нестандартних методів. Творчі люди не лише діють оригінально, а й отримують корисні й доцільні результати.

На думку Р. Стернберга та Т. Лубарта, *креативність* – це здатність займатися оригінальною, затребуваною і корисною діяльністю, яка залишилася поза увагою інших, але може приносити певну користь.

Американський дослідник П. Торренс визначає *креативність* як процес, що охоплює виявлення чутливості до проблем, нестачі знань, дисгармонії чи невідповідностей; фіксацію цих проблем; пошук шляхів їх вирішення, формування гіпотез і, зрештою, формулювання та представлення результатів.

Ч. Лендрі трактує *креативність* як здатність створювати продукт, який вирізняється новизною, відповідає потребам суспільства і відображає дух часу. Крім того, він зазначає, що креативність не завжди пов'язана з відкриттям чогось нового, але також включає пошук інноваційних способів використання відомих речей.

Отже, *креативність* – це багатоаспектний феномен, який охоплює здатність до створення нових ідей, нестандартного вирішення проблем і пошуку оригінальних способів самовираження. Вона поєднує і новизну, і практичну цінність, що робить її затребуваною у різних сферах діяльності. Креативність може виявлятися через інноваційні підходи до використання відомих концепцій або через створення абсолютно нових продуктів, які відповідають потребам суспільства і духу часу. Важливо, що процес творчості включає виявлення проблем, генерування ідей для їх вирішення, формування гіпотез і представлення отриманих результатів. Отже, креативність є основою для інноваційного розвитку, забезпечуючи не лише оригінальність, а й суспільну значущість і корисність.

Креативність розглядається і у вузькому, і в широкому сенсах.

У вузькому розумінні *креативність* – це дивергентне мислення (за концепцією Дж. Гілфорда, операції дивергентної продуктивності), основною рисою якого є здатність генерувати безліч різних, але рівною мірою правильних ідей щодо одного об'єкта.

У широкому розумінні *креативність* – це творчі інтелектуальні здібності, що охоплюють багатоаспектність, здатність сприймати текст, контекст і підтекст, а також бачити потенційні, унікальні та приховані властивості явищ. Це також виявляється у перевазі складних, неоднозначних і неструктурованих явищ.

Зібравши підходи різних авторів до визначення креативності, її можна описати такими характеристиками:

- здатність до творчості як стабільна риса особистості;
- схильність до створення нових ідей та інновацій;
- здатність формувати віддалені асоціації;
- реструктуризація цілісної системи;
- нестандартне кодування інформації;
- дивергентне мислення;
- вихід за межі наявних знань;
- нетрадиційне мислення, що дає змогу швидко вирішувати проблемні ситуації.

До цього переліку можна додати:

- здатність займатися інноваційною діяльністю;

– вміння долати шаблонність і утилітарність традиційних методів виробництва, сприйняття, мислення та поведінки з метою досягнення соціально значущих результатів.

П. Торренс вирізняє два види креативності:

1. *Наївна креативність* – характерна дітям через відсутність у них життєвого досвіду, який міг би їх обмежувати.

2. *Культурна креативність*, що базується на свідомому прагненні подолати стереотипи повсякденного мислення та шаблони раціонального світосприйняття.

М. Боден розрізняє:

1. *Історичну креативність*, яка стосується досягнень, що суттєво вплинули на культуру й суспільство.

2. *Особисту креативність*, що виявляється у вирішенні побутових і повсякденних завдань.

Деякі дослідники вважають, що креативність виявляється по-різному залежно від сфери діяльності. У зв'язку з цим розрізняють:

1. *Інтелектуальну креативність*, яка зосереджується на розвитку знань і мислення.

2. *Художню креативність*, спрямовану на створення естетичних і мистецьких цінностей.

3. *Підприємницьку креативність*, яка виражається у здатності генерувати нові продукти, послуги або організаційні моделі.

Деякі дослідники виокремлюють також комунікативну креативність, яка виявляється у здатності співпрацювати з іншими людьми в процесі творчої діяльності, надихати їх на творчість, а також акумулювати їхній творчий досвід.

За концепцією М. Боден є три основні види креативності, які характеризуються різними підходами до генерації нових ідей. Ці види креативності зображені на рис. 2.1 й охоплюють:

1. *Комбінаційну креативність*, що передбачає створення нової ідеї шляхом незвичних поєднань відомих ідей.

2. *Дослідну (експериментальну) креативність*, яка полягає у виявленні «білих плям» у знаннях, постановці нових питань і формулюванні проблем. У цьому випадку творчість є дослідженням меж, змісту і потенціалу концептуального простору.

3. Трансформаційну креативність, що включає зміну окремих елементів наявної структури, внаслідок чого виникають нові структури. Цей вид креативності асоціюється з генерацією нових ідей, які раніше вважалися неможливими. Це прориви на рівні парадигм, революційні досягнення в науці, мистецтві, технологіях чи продуктах – вищий рівень творчості.



Рис. 2.1. Види креативності

Р. Стернберг, один із провідних дослідників у сфері креативності, вважає, що індивідуальна креативність базується на трьох ключових складових інтелекту: синтетичності, аналітичності та практичності.

Синтетичність означає здатність генерувати якісно нові ідеї, що відповідають поставленим завданням. Вона охоплює вміння переформулювати проблеми та мислити дивергентно. Аналітичне (критичне) мислення відіграє важливу роль у творчому процесі, оскільки воно дає змогу оцінювати власні ідеї, визначати їх сильні та слабкі сторони й знаходити шляхи для вдосконалення. Практичність, своєю чергою, передбачає здатність застосовувати інтелектуальні навички на практиці: роз'яснювати сутність креативної ідеї, знаходити підтримку, просувати її та забезпечувати успішну реалізацію.

2.2. Теорії творчого мислення як основа організаційної креативності

Дж. Гілфорд виокремив два типи мислення, що використовуються людьми під час прийняття рішень: конвергентне і дивергентне.

Конвергентне мислення – це процес, спрямований на використання логічних міркувань та відомих методів для вирішення конкретної задачі. Його мета – знайти єдине правильне

рішення. Таке мислення асоціюється з діяльністю лівої півкулі мозку, яка відповідає за критичне та послідовне мислення.

Дивергентне мислення – це процес, що фокусується на пошуку численних варіантів розв’язання проблеми через застосування синтетичних здібностей, неформальної логіки та нових алгоритмів. Це дає змогу генерувати різноманітні рішення, що збільшує ймовірність знаходження нового, оригінального підходу, яке неможливо отримати за допомогою конвергентного мислення. Дивергентне мислення пов’язане з правою півкулею мозку, яка відповідає за синтез та інтуїцію.

Когнітивні операції, які відповідають функціям конвергентного і дивергентного мислення, подано на рис. 2.2.

Дивергентне мислення є гнучким, оскільки здатне переходити від одного аспекту проблеми до іншого без обмеження лише одним поглядом. Окрім того, воно є оригінальним, адже генерує неочікувані, нестандартні та незвичні рішення.

Дж. Гілфорд вирізняє шість інтелектуальних здібностей, що характеризують креативність:

1. Здатність виявляти та формулювати проблеми.

2. *Швидкість мислення* – кількість ідей, які виникають за одиницю часу, а також легкість їх генерування. Не обов’язково кожна ідея має бути правильною, але що більше ідей створює людина, то вищі шанси, що серед них будуть вдалі.

Конвергентне мислення

☐

- ☐ логіка
- ☐ слова
- ☐ числа
- ☐ організація
- ☐ планування
- ☐ деталізація
- ☐ аналіз
- ☐ послідовність
- ☐ структурованість

Дивергентне мислення

☐

- ☐ мрії
- ☐ уява
- ☐ синтез
- ☐ інтеграція
- ☐ почуття
- ☐ простір
- ☐ ритм
- ☐ розмірність
- ☐ колір
- ☐ рух
- ☐ емоції

Рис. 2.2. Операції конвергентного та дивергентного мислення

3. *Оригінальність* – здатність генерувати віддалені асоціації та ідеї, які відрізняються від загальноприйнятих поглядів, нестандартно реагуючи на зовнішні виклики.

4. *Гнучкість* – здатність генерувати різноманітні ідеї.

5. Здатність вдосконалювати об'єкти, додаючи нові деталі, що відповідає поняттю «розробленість» за П. Торренсом.

6. Здатність вирішувати проблеми, тобто вміння аналізувати і синтезувати інформацію.

Наразі більшість дослідників використовують тест П. Торренса для вимірювання чотирьох основних аспектів індивідуальної креативності: швидкості, гнучкості, оригінальності та розробленості.

Термін «латеральне мислення» був введений Е. де Боно, який вважав, що розвинене латеральне мислення, або «мислення вшир», є основною характеристикою творчих людей. Латеральне мислення означає пошук рішень і аналіз можливостей у напрямках, які є неочевидними для традиційного вертикального мислення.

Традиційне вертикальне або шаблонне мислення передбачає перехід від одного рівня знань до іншого і є безперервним, тоді як латеральне мислення характеризується його переривчастістю і стрибкоподібністю.

Згідно з Е. де Боно, основна відмінність між вертикальним і латеральним мисленням полягає в тому, що в вертикальному мисленні логіка веде розум, а в латеральному вона лише обслуговує його.

Е. де Боно зазначає, що «логічне мислення подібне до будівництва будинку: обережно і надійно покладаючи камінь за каменем, логіка прокладає свій шлях через хаос неструктурованих ідей. Логічний підхід передбачає впевненість у своїй правоті на кожному етапі вирішення проблеми. Натомість латеральне мислення намагається уникнути диктату жорстких, загальноприйнятих поглядів на ситуацію. Однак його мета – це не безлад, а новий, простіший порядок». Порівняльна характеристика вертикального та латерального мислення наведена в таблиці 2.1.

Результатом *вертикального, або традиційного, мислення* є формування стереотипів мислення та поведінки. Це мислення має важливі переваги в контексті адаптації,

Таблиця 2.1

Особливості вертикального і латерального мислення

Вертикальне мислення	Латеральне мислення
Оцінює явища за їх відповідністю нормам	Створює зміни для змін
Орієнтоване на пошук рішень	Орієнтоване на пошук питань
Зосереджене на однозначних відповідях: «так» чи «ні»	Орієнтоване на множинність варіантів: «і...», «а також»
Кожен крок логічно обумовлений попереднім	Розумові кроки не завжди логічно зв'язані
Висновок впливає з доказу	Висновок може бути зроблений до доказу
Зосереджене на аспектах, що безпосередньо стосуються проблеми	Використовує випадкові збіги для ідей
Спрямоване на передбачуване, фокусується на поточному моменті	Провокаційне і спрямоване на майбутнє

такі як швидкість пізнання, стабільність і структурованість при орієнтації в оточенні. Однак воно також має негативні наслідки. Моделі, що створюються через таке мислення, часто стають фіксованими і важко змінюються, що уповільнює розвиток. Вичерпавши свої можливості, ці моделі можуть перетворитися на ментальні пастки, які обмежують подальший прогрес.

Мета латерального мислення полягає в тому, щоб внести зміни, генерувати нові ідеї, звільнитися від старих стереотипів, а не просто шукати докази. Е. де Боно не ставить вертикальне і латеральне мислення в опозицію, а зазначає, що латеральне мислення розширює можливості вертикального, роблячи його більш ефективним.

Вертикальне мислення ґрунтується на полеміці, дискусіях і зіткненні думок. Однак за такого підходу часто не найкраще рішення перемагає, а те, яке найкраще пропагувалося під час обговорення. Латеральне мислення, натомість, є творчо-конструктивним, за якого різні погляди та підходи не суперечать одна одній, а співіснують.

Інтера́кціоні́стський підхід у дослідженні креативності фокусується на вивченні механізмів формування організаційної креативності, визначенні факторів, що на неї впливають, та розробці управлінських стратегій, які сприяють активації творчого потенціалу працівників. Сучасні дослідження організаційної креативності спираються на цей науковий підхід, відомий як *інтера́кціоні́зм* (від англ. *interaction* – взаємодія).

Основна сутність інтера́кціоні́стського підходу полягає в тому, що для точного опису поведінки працівника необхідно враховувати соціальний контекст, у якому він діє. Тому індивідуальні відмінності в креативності можуть бути пояснені і характеристиками особистості, і впливом комплексу ситуаційних та контекстуальних факторів. Контекстуальні характеристики охоплюють різні особливості робочого середовища, які можуть впливати на креативність, наприклад, організаційна культура, тип завдання, система винагород і мотивація, часові обмеження тощо.

На рівні групи креативність визначається як функція індивідуальних творчих здібностей учасників, взаємодії між ними, групових характеристик (норм, рівня солідарності), групових процесів (спільних підходів до вирішення проблем) і контекстуальних впливів. На рівні організації креативність є результатом групової креативності та контекстуальних факторів.

Т. Амабайл визначає *організаційну креативність* як процес розвитку нових ідей щодо продуктів, практик, послуг чи процедур, які є унікальними та потенційно корисними для організації, тобто мають і пряму, і опосередковану цінність. Відповідно до інтера́кціоні́стського підходу, Р. Вудман і його колеги описують організаційну креативність як складний процес, де креативний продукт є результатом дій людини в специфічному контексті організаційного середовища. За їхньою концепцією, *організаційна креативність* – це створення цінного та корисного нового продукту, послуги, ідеї, процедури чи процесу групою людей, які взаємодіють у складній соціальній системі.

Деякі дослідники пов'язують креативність із тим, як працівники суб'єктивно оцінюють свій досвід у креативній діяльності в організації та дають йому змістовну інтерпретацію. Важливим аспектом є те, як індивіди орієнтуються у складних, невизначених ситуаціях, знаходять креативні рішення та оцінюють свою діяльність. Ці погляди підтримують автори.

С. Форд визначає креативність як соціальне утворення, що виникає в результаті взаємодії таких індивідуальних характеристик, як змістовна інтерпретація, мотивація, здібності та знання. Радикальні гуманісти, зокрема М. Чізкентміхайлі та А. Маслоу, розглядають креативність як процес самоактуалізації. Маслоу вважав, що *творчість* – це універсальна функція людини, яка веде до всіх форм самовираження. Він вважав, що креативні здібності є вродженими та закладені у кожній людині, а завдання організації полягає в створенні умов для їх розвитку. З позицій радикального гуманізму розвиток креативних здібностей сприяє досягненню індивідуальної самореалізації, що є цінним для людини, хоча й не завжди має значну цінність для групи чи організації.

Деякі дослідники креативності вважають, що організаційні структури можуть або підтримувати, або обмежувати індивідуальну креативність.

М. Рамплі стверджує, що креативність можна досягти як через впровадження певних правил і процедур, так і за їх відсутності.

Організаційна креативність пов'язана з тим, наскільки організація підтримує її на рівні структур, процедур і процесів. Вона оцінюється через ступінь впровадження формальних підходів і технологій, а також через надання ресурсів для заохочення новаторської поведінки в організаційному середовищі. Якщо генерація креативних ідей розглядається як результат діяльності групи людей, об'єднаних спільною економічною метою, практичною діяльністю, відкритими комунікаціями та колективним осмисленням досвіду, то можна визначити організаційну креативність таким чином.

Сучасні вчені визначають організаційну креативність як здатність груп і колективів генерувати інноваційні ідеї, які втілюються в продуктах або послугах нового призначення, нової цінності та якості, відкриваючи нові ефективні і продуктивні ніші в економічній діяльності. Формування сучасних уявлень про організаційну креативність значною мірою зумовлене дослідженнями, що стосуються колективного пізнання, ситуативного пізнання та мутуалізму.

Е. Хатчінс розробив *теорію колективного пізнання* (*distributed cognition*), яка стверджує, що рушієм генерації

креативних ідей є саме колективне пізнання. Це виявляється в тому, що кожен учасник групи вносить свій вклад у спільну справу, і окремі індивідуальні частини з'єднуються для створення нового продукту. Більшість креативних ідей не виникають самостійно – вони формуються на основі ідей інших людей, що призводить до створення нових знаньєвих структур. Тобто частина знань індивіда виникає лише через взаємодію в групі. «Креативний процес є частиною більш широкого соціального процесу», який є «глибоко соціальним, вкоріненим у групі колег і внутрішньому розумінні людиною творчої діяльності».

Спільне використання інтелектуальних ресурсів групою людей значно розширює когнітивні можливості учасників, даючи змогу їм вирішувати завдання, які були б для них неможливими при автономній роботі. «Інновації виникають у складних соціальних системах, де постійні комунікації, співпраця та обмін знаннями дозволяють одній ідеї стимулювати інші». Індивідуальні інтелектуальні досягнення ґрунтуються на процесі взаємодії когнітивних здібностей людини з об'єктами та чинниками зовнішнього середовища, зокрема соціокультурними, що взаємодіють і доповнюють одні одних.

Теорія ситуативного пізнання ґрунтується на уявленні, що знання є невід'ємним елементом діяльності: воно формується та розвивається через практичний досвід, що має соціальний, культурний та фізичний контексти. Інтелектуальна діяльність не може існувати поза контекстом, тому процес здобуття нових знань розглядається як поступове підвищення ефективності в різних ситуаціях, а не як просте накопичення знань.

Мутуалізм виходить з того, що когнітивна діяльність не може бути відокремлена від фізичного світу, що включає складну систему соціальних зв'язків і впливів. Подібно до теорії ситуативного пізнання, мутуалізм прагне уникнути редукціонізму, тобто спрощення пояснень інтелектуальної діяльності шляхом акценту на одному факторі, чи то розумові здібності індивіда, чи вплив соціокультурного середовища. Мутуалізм фокусується на вивченні організаційної креативності у всій її цілісності, складності та багатоаспектності.

Дослідження, подані вище, надали переконливі докази того, що у будь-якому виді діяльності окремі індивіди

є частинами складних соціально-культурних систем. Вплив і внутрішніх особистісних факторів, і факторів соціального середовища, в якому діє людина, фактично неможливо розділити. Ці дослідження допомогли глибше зрозуміти важливість взаємодії індивідів між собою і з інформаційно-комунікаційними системами для ефективного виконання інтелектуальних завдань. Вони також продемонстрували, що практична діяльність є соціально обумовленою, а люди та технології невід'ємно «вбудовані» у систему соціально-культурної практики, виступаючи одночасно її учасниками і результатами впливу. Така «вбудованість» у повсякденний практичний досвід, на думку автора, є «характерною рисою нашої взаємодії з навколишнім світом, що дозволяє нам розуміти його зміст».

За словами Е. Харгадона, організаційна структура, сфера знань та діяльності, в якій перебуває людина, а також її мережа неформальних взаємодій, мають вирішальне значення для креативності. Він вважає цей фактор ключовим для інноваційної діяльності: креативним є той, хто ефективніше використовує мережеву структуру ідей у своєму специфічному організаційному середовищі. Вплив комунікацій з іншими людьми настільки значущий, що це дало підстави розглядати креативність як результат взаємодії.

2.3. Моделі організаційної креативності в бізнесі

На нашу думку, ефективність креативного менеджменту підприємства в умовах стратегічних змін і розвитку можна оцінювати за допомогою різних моделей, які дають змогу визначити рівень креативності в організації. Відповідно, ми пропонуємо такі види моделей, які можуть бути використані для оптимальної організації креативного менеджменту підприємства в контексті його стратегічного управління та розвитку (див. рис. 2.3):

– Модель «Інноваційної креативності»:

Ця модель дозволяє оцінити рівень креативності й ефективність креативного менеджменту в організації. Вона охоплює такі ключові аспекти, як заохочення творчого підходу, підтримка інноваційних ідей, відкритість до нових рішень,

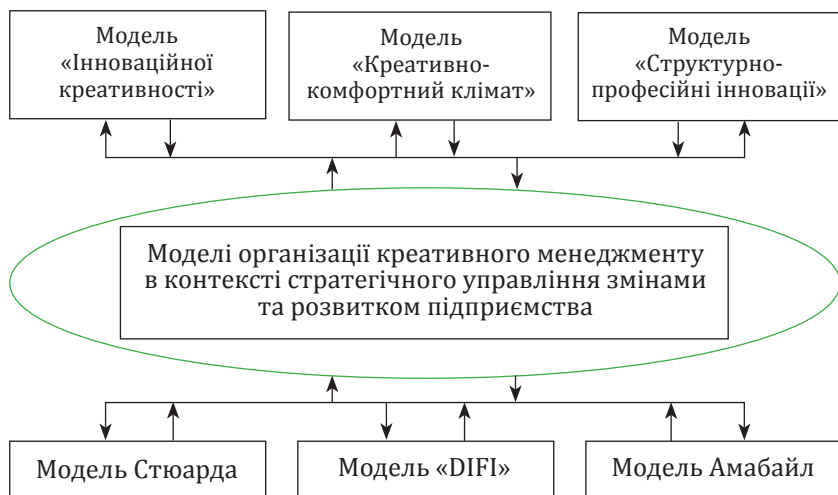


Рис. 2.3. Моделі організації креативного менеджменту в контексті стратегічного управління змінами та розвитком підприємства

сприяння експериментуванню, толерантність до помилок, усвідомлення значущості ризику та навчання на його основі. Також враховується розвиток комунікації та співпраці між працівниками та підрозділами [64].

– Модель «Креативно-комфортний клімат»:

Ця модель оцінює рівень креативного менеджменту підприємства, зосереджуючись на створенні сприятливого середовища для розвитку творчого потенціалу. Вона враховує такі фактори, як відкритість до інновацій, відсутність страху перед критикою, підтримка з боку керівництва, визнання та заохочення креативних досягнень, а також можливість вільно висловлювати власні ідеї без побоювань.

– Модель «Структурно-процесні інновації»:

Ця модель оцінює рівень креативності та креативного менеджменту підприємства через призму структурних і процесних механізмів, що сприяють генеруванню та впровадженню інновацій. Вона охоплює такі аспекти, як наявність формальних і неформальних стимулів для інновацій, фінансова та ресурсна підтримка інноваційних проєктів, а також ефективні процеси реалізації та контролю інновацій.

– Модель Стюарта:

Ця модель розглядає організаційну креативність як багатоаспектний процес, що формується під впливом різних чинників. Із-поміж них – індивідуальні особливості працівників, динаміка взаємодії в колективі, організаційна культура, внутрішнє середовище підприємства та зовнішні умови, які впливають на розвиток креативності [3].

– Модель «DIFI»:

Ця модель спрямована на формування та вдосконалення інноваційних навиків на різних стадіях розвитку підприємства. Вона передбачає чотири ключові етапи організаційної креативності: руйнування, ініціація, функціонування та інтеграція. Кожен із етапів охоплює специфічні стратегії та підходи, що забезпечують ефективне впровадження креативного управління в діяльність підприємства.

– Модель Амабайл:

Ця модель розглядає креативний процес у підприємстві як багатоступеневий, що охоплює такі етапи: сприйняття, осмислення, оцінку, генерацію та реалізацію ідей. Вона акцентує на значущості емоційного інтелекту, гнучкості мислення та готовності до ризику, а також підкреслює роль співпраці у стимулюванні креативності в організаційному середовищі [3].

На її думку, креативність є результатом взаємодії трьох компонентів (рис. 2.4):

1. *Компетентність*, що включає знання (загальні, спеціалізовані, технічні та методичні), якими володіє працівник.



Рис. 2.4. Складові креативності за Т. Амабайлом

2. *Творче мислення*, яке визначає здатність до гнучкості, винахідливості та наполегливості в пошуку рішень, а також використання методів креативного мислення.

3. *Мотивація*, яка ділиться на внутрішню – особисту зацікавленість у вирішенні проблем, прагнення до самореалізації та використання своїх знань, і зовнішню – матеріальні заохочення та можливості просування по службі.

Запропоновані моделі можуть бути застосовані для оцінки рівня креативності та креативного менеджменту підприємства, а також для виявлення його сильних і слабких сторін у формуванні креативного середовища. У взаємодії ці моделі допоможуть підприємству визначити, які аспекти організаційної культури, клімату, структури та процесів впливають на рівень креативності та інноваційної діяльності. Вони сприятимуть адаптації підприємства до стратегічних змін і розвитку, забезпечуючи ефективне управління креативними процесами [1, с. 152].

- впровадження креативних змін у процес розвитку підприємства;
- розкриття та зміцнення творчого потенціалу, розвиток креативного мислення та різноманітності підходів у діяльності підприємства;
- фінансування експериментів, інноваційних ініціатив та креативних проєктів;
- створення ефективної системи лідерства у сфері креативності;
- забезпечення комфортного робочого середовища та впровадження механізмів заохочення за креативність;
- формування культури відкритості, свободи вибору напрямів діяльності та безперервного навчання;
- виділення часу та необхідних ресурсів для реалізації творчих ідей;
- підтримка співпраці та стимулювання командної творчої роботи.

Вибір оптимальної моделі та належна організація креативного менеджменту на підприємстві сприяють розвитку різних аспектів управління стратегічними змінами та прогресом через такі складові, як психологія, управління, соціологія, економіка, історія, культурологія тощо. Адже креативність

у сучасному економічному середовищі має ключове значення завдяки генерації нових ідей, що сприяють розвитку наукових, технічних, соціальних і культурних стратегічних інновацій.



Запитання для самоконтролю

1. Дослідити поняття креативності і у широкому, і у вузькому значенні. Проаналізувати значення дивергентного та конвергентного мислення у функціонуванні організації.
2. Провести порівняльний аналіз латерального та вертикального мислення.
3. Оцінити ключові механізми генерування ідей та навести приклади їхнього застосування під час створення інновацій.
4. Охарактеризувати інтеракціоністський підхід до вивчення креативності.
5. Визначити сутність поняття «організаційна креативність».
6. Порівняти особливості індивідуальної та організаційної креативності.
7. Обґрунтувати, чому організаційна креативність пов'язана із соціальною взаємодією в колективі.
8. Дослідити моделі організаційної креативності та провести їх порівняльний аналіз.

Тестові завдання

1. На думку Е. Торренса, креативність – це:
 - а) акумулювання ідей для вирішення виробничо-господарських завдань;
 - б) загальна здатність, що ґрунтується на поєднанні загального інтелекту;
 - в) енергійні зусилля, спрямовані на досягнення раціональної мети.
2. За визначенням Сімпсона, креативність – це:
 - а) свідома саморегуляція діяльності та поведінки людини;
 - б) сукупність управлінських відносин між керівником і підлеглими;
 - в) здатність порушувати загальноприйнятий порядок руху ідей у процесі мислення.

3. Компоненти, які визначають зміст терміна «креативність»:

- а) системне і стратегічне, конвергентне і дивергентне мислення;
- б) компетентність, здатність до творчого мислення, мотивація;
- в) пізнання, свідомість, інстинкт тощо.

4. Зовнішня мотивація – це:

- а) сукупність знань, якими володіє працівник;
- б) елемент інноваційного менеджменту;
- в) стимулювання працівника зовнішніми факторами.

5. Систематичний підхід до розуміння «креативного менеджменту» – це:

- а) частина інноваційного менеджменту, що забезпечує здатність управлінців генерувати та розвивати нові ідеї, які набувають форми наукової або технологічної інформації;
- б) здатність продукувати чималу кількість ідей;
- в) управлінські відносини між керівником і підлеглими.

6. Функціональний підхід до визначення «креативного менеджменту» – це:

- а) здатність системи генерувати нестандартні, оригінальні ідеї;
- б) конкретна функція менеджменту, спрямована на підтримку здатності управлінців створювати та розвивати нові ідеї;
- в) цілеспрямовані дії керівників, спрямовані на акумулювання креативних ідей.

7. Ситуаційний підхід до визначення «креативного менеджменту» – це:

- а) здатність системи детально розробляти та впроваджувати ідеї;
- б) складова інноваційного менеджменту, що забезпечує можливість управлінців генерувати і розвивати нові ідеї;
- в) створення керівництвом підприємства сприятливих умов для творчого розвитку персоналу та генерації креативних ідей.

8. Поведінковий підхід до визначення «креативного менеджменту» – це:

- а) комплекс дій керівників підприємств, спрямованих на акумулювання креативних ідей для вирішення виробничих і господарських завдань;
- б) здатність системи застосовувати різні стратегії для розв'язання проблем;

в) функція менеджменту, що забезпечує створення і розвиток нових ідей.

9. Адміністративний підхід до визначення «креативного менеджменту» – це:

а) комплекс дій керівників, спрямованих на акумулювання креативних ідей;

б) система управлінських відносин, що охоплює дозвоільно-розпорядницькі та стимулюючі механізми, орієнтовані на пошук нових ідей;

в) здатність системи продукувати чималу кількість ідей.

10. Креативність – це:

а) наявність взаємозв'язків між елементами системи;

б) поєднання природжених і набутих психічних властивостей людини;

в) творчий процес, що сприяє створенню нових ідей, наукових і технологічних інновацій.

Тема 3

Едвард де Боно

- ### 3.1. Процес і природа людського мислення

Пізнання відбувається через безпосереднє сприйняття та абстрактне мислення. Чуттєві образи не лише є відправною

точкою для мислення, а й водночас слугують найпростішими виявами творчого потенціалу особистості. Спершу розумова діяльність людини виявляється у виді відчуттів, сприйняття та уявлень, а не у формі чітких думок. Хоча мислення й тісно пов'язане зі свідомістю, воно не є тотожним їй, однак саме через мислення людина усвідомлює навколишню реальність.

Мислення є найвищим рівнем відображення дійсності та основою свідомої, цілеспрямованої діяльності. Воно спрямоване на опосередковане й абстрактне узагальнення процесу пізнання, що охоплює явища навколишнього світу, їхню сутність та взаємозв'язки.

Зазвичай мислення спрямоване на розв'язання різноманітних завдань – від найпростіших до складних, що виникають у процесі життєдіяльності. *Процес розумової діяльності* охоплює кілька ключових етапів: усвідомлення завдання, пошук асоціацій, відбір і формування можливих рішень, їхню перевірку (уточнення, підтвердження або спростування) та ухвалення остаточного рішення.

Кожен із цих етапів характеризується певними формами мислення:

Асоціації – елементарні зв'язки між уявленнями та поняттями, що дають змогу одному образу викликати інший.

Судження – відображення логічних взаємозв'язків між предметами та явищами, у процесі якого щось стверджується або заперечується.

Умовивід – формування нового судження шляхом логічного міркування на основі кількох взаємопов'язаних висновків.

Розуміння – усвідомлення зв'язків між явищами та предметами, що супроводжується відчуттям пізнавального задоволення.

Поняття – найвищий рівень узагальнення, властивий словесно-логічному мисленню, в якому відображаються ключові характеристики досліджуваного об'єкта.

Із давніх часів мислення вважалося найвищим виявом творчості. Однак пізнавальна діяльність людини не повною мірою розкриває її творчий потенціал. Лише через трудову діяльність особистість може повністю реалізувати свої творчі здібності, перетворюючи їх на спосіб життя, засіб самосвідомості та самореалізації.

Мислення набуває своєї реальної форми через мову, адже без мови воно неможливе. Мова є історично сформованим засобом мислення і комунікації, що дає змогу накопичувати та передавати знання від покоління до покоління. Вона виконує комунікативну, пізнавальну й інформаційну функції, будучи відображенням духовної сили людини та її творчих можливостей. Мова та мислення є основою самосвідомості, впливають на ставлення особистості до себе, оцінку своїх дій і визначення свого місця в суспільстві й природному середовищі. Без мови процес пізнання є неможливим.

Мова, свідомість і мислення взаємопов'язані та взаємодоповнюють одне одного. Мислення як процес охоплює аналіз, синтез і узагальнення, що допомагають людині вирішувати різні завдання. Під час мисленнєвої діяльності, спираючись на наявні знання про об'єкт, людина доповнює їх новими ідеями, які набувають різних форм вираження.

Мислення нерозривно пов'язане з творчістю, оскільки воно не тільки сприяє отриманню знань, а й допомагає розробляти нові підходи до їх створення. Як форма діяльності, воно є найвищим виявом творчого потенціалу особистості. Саме творчий потенціал є ключовим інструментом продуктивної діяльності, що реалізується через мислення. Однією з найважливіших характеристик продуктивного мислення є здатність до здобуття нових знань.

Чимало дослідників вважають, що пам'ять і мислення відіграють провідну роль у структурі інтелекту, адже вони є основними механізмами накопичення та використання творчого потенціалу. Пам'ять є складним процесом обробки інформації, який за своєю природою подібний до пізнавальної діяльності. Завдяки пам'яті людина може активно відбирати необхідну інформацію та здійснювати пошук даних для розв'язання проблем.

Щодо взаємозв'язку пам'яті та творчості є різні, навіть протилежні, погляди. Одні дослідники вважають, що добре розвинена пам'ять та ерудиція сприяють творчому процесу, адже накопичені знання можуть бути своєрідним «трампліном» для інтуїтивних рішень. Інші ж переконані, що надмірне занурення в попередні знання та велика ерудиція можуть гальмувати розвиток творчих здібностей.

Цікаво, що деякі видатні науковці, такі як Д. І. Менделєєв і Н. Бор, не мали надзвичайно хорошої пам'яті. Однак ця особливість могла навіть сприяти їхній творчій діяльності, оскільки вони не були надто обтяжені відомими фактами, що дало змогу їм підходити до проблем із нестандартного боку.

Сучасні дослідження показують, що середня здатність людини засвоювати інформацію становить приблизно 80 тисяч одиниць даних щодня. Однак сьогодні люди щоденно отримують приблизно 200 тисяч одиниць інформації, що значно перевищує природні можливості мозку. Пам'ять як інформаційна система постійно виконує функції прийому, обробки, збереження та відтворення отриманих знань.

3.2. Поняття про творчість

Психологія, переживаючи період розвитку та інтеграції знань, зберігає свою цілісність і прагне знайти взаємозв'язки між усіма аспектами людського буття. Вона спрямована на розкриття внутрішнього світу творчої особистості, на пояснення сутності людини, яка реалізує (або прагне реалізувати) своє природне призначення – бути творцем.

Творча особистість – homo creator, людина, що діє і здатна створювати нове, адже саме здатність до творчості є ключовою рисою людської природи. Саме вона вирізняє людину поміж усіх інших живих істот.

Сутність творчості можна визначити через низку ключових характеристик:

1. Істоти з розвиненим пошуковим механізмом, який є основою творчого процесу, демонструють низький рівень агресії щодо оточення та високу чутливість до потреб і прохань інших.

2. Творчість сприяє розвитку емпатії, вмінню розуміти позицію іншої людини, а також формуванню ціннісно-світоглядних орієнтацій, що виходять за межі прагматизму.

3. Творчість дає змогу особистості виходити за межі встановлених ролей, дистанціюватися від ситуації та створює передумови для досягнення однієї з ключових цілей людського розвитку – становлення творчої особистості.

4. Існує позитивний взаємозв'язок між творчістю та альтруїзмом, що свідчить про відкритість творчих людей до світу.

5. Творчість є важливою складовою розвитку особистості та пов'язана із самоактуалізацією, самовдосконаленням, само-реалізацією й самовираженням.

6. Творчість є багатовимірним явищем і охоплює всі рівні психічної діяльності людини, виходячи за межі лише образного, логічного чи поведінкового аспекту.

7. Творчість має синергетичний характер, що виявляється у феномені багатоаспектності – талант окремої людини часто є результатом сукупності її здібностей.

8. Творчі особистості можуть поєднувати в собі протилежні риси: вони водночас екстраверти й інтроверти, скромні й горді, бунтарі й консерватори. Загалом творчі люди часто демонструють нестандартне психоемоційне сприйняття світу, що іноді межує з психопатологічними чи психотичними рисами.

Людина може бути надзвичайно розумною та раціональною, ретельно аналізувати кожне своє рішення, але водночас бути лише виконавцем або своєрідним «розмовляючим механізмом».

Наука, зосереджена на диференціюванні, розглянула людину як складний механізм, розділивши її на окремі елементи та надавши кожному органу певну функцію. Вуха необхідне для сприйняття звуку, рука – для виконання дій, серце – для перекачування крові, м'язи – для руху тощо.

Однак, про «орган творчості», його структуру та способи розвитку наука майже не дає відповіді.

Основні теорії творчості

Є кілька підходів до розуміння процесів творчості [33].

– *Інтуїтивізм* – ця концепція стверджує, що знання з'являється у людини без чіткого усвідомлення шляхів його виникнення. Творчий акт розглядається як миттєве «осяяння» або «бачення істини» (інсайт). Інтуїція протиставляється раціональному, логічному мисленню, оскільки у процесі натхнення людина ніби зливається зі створюваним нею об'єктом, і межа між ними зникає.

– *Теорія неусвідомлюваної творчості* – згідно з цим підходом, людина здійснює творчі акти, не усвідомлюючи сам процес їхнього виникнення. Її дії визначаються надсвідомими імпульсами, неусвідомленими мотивами й установками.

Чимало рішень приймаються автоматично, ґрунтуючись на прихованих образах і субсенсорному сприйнятті, які підштовхують людину до правильних дій.

– *Теорія конструктивного інтелекту* – це підхід, який розглядає розуміння та осягнення як результат вияву розумових здібностей, що залежать від системи розумових операцій, стилю і стратегії вирішення проблем, а також індивідуального підходу до осмислення:

а) завдань;

б) задач;

в) проблемних ситуацій, які вимагають пізнавальної активності та інтелектуального напруження.

– *Теорія детермінуючих тенденцій* охоплює кілька напрямів:

1. Системний детермінізм – залежність об'єкта загалом від його окремих елементів і навпаки, взаємозв'язок між елементами та властивостями цілого.

2. Вплив типу зворотного зв'язку – наслідок впливає на причину, що його спричинила.

3. Статистичний детермінізм – за однакових умов виникають різні ефекти, що підкоряються статистичним законам.

Будова і функції механізму творчості

Механізм – це система інструментів, які виконують певні рухи, генерують думки, почуття, уяву та психомоторні реакції для збору, обробки інформації чи виконання завдань.

Механізм творчості є органом людини, але не її тіла. На відміну від анатомічних органів, цей орган творчості має такі характеристики:

– він не має постійної просторової локалізації і функціонує поза тілом;

– не залежить від роботи конкретних органів чуттів та інших систем тіла;

– формується протягом життя і є результатом діяльності людини.

Механізм творчості, виконуючи специфічні людські функції, виходить за межі тіла і його найближчого оточення. Він:

– дозволяє людині жити в ноосфері та використовувати її досягнення;

- забезпечує зв'язок із логосом;
- є основною умовою існування – інструментом творчої діяльності.

Механізм творчості має здатність використовувати і трансформувати енергію з однієї форми в іншу, що є важливим для розуміння творчих процесів людини.

Якщо механізм творчості належно функціонує, людина здатна сприймати та відтворювати відображене, перетворюючи це на свої досягнення, опановувати їх і використовувати як інструменти для дій. У цьому стані людина здатна виконувати не лише фізичну або рутинну роботу, а й займатися творчою діяльністю, набуваючи мудрості, геніальності або таланту.

На рис. 3.1 наведений механізм творчості.

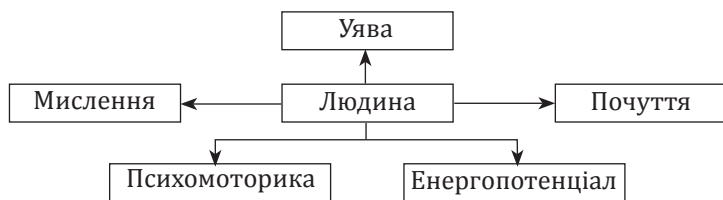


Рис. 3.1. Схематичне зображення механізму творчості

Кожне поняття на схемі є позначенням певного механізму, який має власний зміст, а всі разом вони утворюють єдину цілісність. Однак у науковому підході кожен механізм творчості досліджувався окремо. Насправді все виглядає інакше: механізм творчості є неподільною цілісністю, де різні механізми можуть функціонувати в трьох можливих станах: а) працювати разом; б) посилювати один одного; в) виключати один одного з активності.

Творчість – це процес створення нового, що об'єктивно виявляється і у природі, і в людині: у природі це зародження, розвиток, дозрівання; у діяльності людини – створення нових думок, почуттів або образів, що є безпосередніми регуляторами творчих дій.

Отже, створення нових думок, почуттів чи образів, в яких відбуваються зародження, розвиток і дозрівання, є принципово новим способом дій творчої особи порівняно

з конструюванням, яке передбачає комбінацію старого і відомого. Тому результатом творчого процесу є оригінальний, об'єктивно цінний і самодостатній продукт.

Продуктами творчості можуть бути відкриття, винаходи та художні твори. Їхня суть однакова, але вони відрізняються за засобами проникнення в природу.

Відкриття – це процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині. Відкриття можуть бути різними: для себе – це те, чого раніше не знали, але дізналися; для близьких – це те, що хтось інший відкрив; і для людства – це значне досягнення, яке змінює наше розуміння світу. Відкриття – це рідкісна удача, і про кожне таке досягнення часто дізнається весь світ. Проте іноді воно може бути зроблено, але залишитися непоміченим. Щоб творці могли розпізнати відкриття, ось кілька прикладів:

а) у відомій речовині, предметі чи явищі відкриваються невідомі властивості;

б) на основі відомих властивостей виявляються нові предмети;

в) створюється нова речовина з невідомими властивостями тощо.

Винахід – це процес створення нових предметів, технологій або техніки, що використовують природні матеріали, для особистого чи колективного використання, а також для людства загалом.

Якщо відкриття є результатом реалізації творчих можливостей людини, проривом природної необхідності та виходом за межі відомого, то винахід є наслідком прагматичних дій. Метою таких дій є розв'язання конкретної задачі, що виникає через життєву ситуацію або в процесі діяльності.

Художній твір – це створення образів, які допомагають зрозуміти душу іншої людини, вдосконалюючи водночас власну. Завдяки таким творам можна пережити тисячі чужих життів і визначити свій життєвий шлях, здійснюючи це через засвоєння здобутків ноосфери.

Людина повинна пройти кілька етапів розвитку, щоб навчитися робити відкриття, винаходи і створювати художні образи:

а) для себе, відкриваючи світ;

б) для найближчого оточення, вражаючи його своїми досягненнями, що отримують схвалення;

в) для всього людства, де найвищим досягненням є Нобелівська премія.

Методи стимулювання творчості

Стимулювання (стимул) – це інструмент, який використовується для мотивації. Термін «стимул» походить від латинського слова *stimulus*, що в буквальному сенсі означає загострену палицю, яку використовували для того, щоб підганяти тварин. Стимул виконує роль важеля впливу або джерела «роздратування», що спонукає до дії певні мотиви. Стимулом можуть бути різні предмети, дії інших людей, обіцянки, зобов'язання або можливості – все, що пропонується людині як компенсація за її вчинки або як бажаний результат від конкретних дій. Механізм використання різноманітних стимулів для мотивації людей називається процесом стимулювання.

Стимулювання відрізняється від мотивації. Основна різниця полягає в тому, що в процесі стимулювання застосовуються різноманітні методи та засоби, що впливають на поведінку і ставлення працівника до своєї роботи, активуючи його позитивні функціональні та якісні властивості.

Основне завдання менеджерів полягає в створенні умов, які сприятимуть максимально повному розкриттю творчого потенціалу працівників і формуванню стійкої потреби в інтенсивній і результативній праці. Важливо, щоб керівник враховував не тільки особисті здібності співробітників, а й їх мотиви, потреби, інтереси та пріоритети. Для цього в процесі стимулювання використовуються і прямі, і непрямі методи, які ґрунтуються на таких принципах:

- сприяння розвитку творчої ініціативи;
- зв'язок рівня заохочення працівника з результатами інноваційної діяльності;
- надання персоналу необхідних ресурсів;
- заохочення здобуття нових знань і досвіду;
- всебічна підтримка новаторства з боку керівництва;
- стимулювання подання індивідуальних і колективних раціональних пропозицій;
- застосування моральних стимулів;
- поєднання короткострокових і довгострокових методів стимулювання.

Швидкість інноваційних змін зростає небувалими темпами, що призводить до зміни цінностей, соціальних орієнтацій та світогляду людей. Одночасно зростають психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка вимагає постійного накопичення нових знань, навиків, ідей та досвіду, а також організації взаємодії між працівниками для їх реалізації. З огляду на це керівництву необхідно використовувати різноманітні економічні та морально-етичні стимулювальні заходи, які забезпечуватимуть зв'язок між якістю творчої роботи новаторів і рівнем їх мотивації.

3.3. Особистість і творчість

Особистість – це найскладніше явище, створене людиною за всю історію її існування та розвитку. Іммануїл Кант зазначав, що два найскладніші людські винаходи – це мистецтво управління та мистецтво виховання.

Під *особистістю* розуміють сукупність вроджених і набутих психологічних характеристик, що визначають індивіда та роблять його унікальним.

До ключових *ознак особистості* належать: цілеспрямованість дій, ставлення до навколишнього світу, соціальний статус, свідомість, воля, соціальна активність і мовні здібності. Дослідники вважають, що наявність цих характеристик є необхідною та достатньою для того, щоб розглядати індивіда як особистість.

Кожна людина має унікальну психіку, нервову систему та сприйняття, які визначають її внутрішній світ. Вони є ключовими факторами існування індивіда. Однак, якщо йдеться про особистість, головну роль відіграє її соціальна природа, що визначається рівнем взаємодії з суспільством, сформованими зв'язками та ступенем адаптації до соціального середовища.

Людина може бути суб'єктом творчої діяльності лише тоді, коли у неї сформована особиста система відносин. Твердження, що суб'єктом творчості є особистість, підкреслює її унікальну роль як носія людських властивостей.

Особистість набуває статусу суб'єкта соціальної творчості, коли її діяльність спрямована на зміну суспільних відносин.

Саме в таких умовах розпочинаються процеси, що сприяють формуванню якісно нових структур і форм існування суспільства.

Творчу особистість вирізняють енергійність, наполегливість, незалежність, сміливість, упевненість, терпимість, гнучкість, відкритість до нового й оригінальність мислення. Людина сама формує свою індивідуальність, роблячи життя унікальним і неповторним. Постійно змінюючи й оновлюючи себе, вона створює основу для будь-якого творчого процесу.

Важливим чинником творчості є здатність сприймати нові ідеї, знаходити й ставити проблемні питання, зберігати незалежність у поведінці та судженнях, але водночас бути готовим переглядати власні погляди. Критичне мислення, сміливість і гнучкість допомагають знаходити нестандартні рішення.

Творче мистецтво – це здатність створювати щось нове, що раніше не існувало. Будь-яке перетворення небуття в буття є актом творчості. Відтак створення будь-яких мистецьких чи ремісничих творів можна вважати творчим процесом, а їхніх авторів – творцями.

Творчість у своїй найвищій формі завжди містить елемент непередбачуваності та невизначеності. Вона розвивається через уяву, інтуїцію та прагнення до нових відкриттів.

Творчість – це надзвичайно складний процес, що виявляється у різноманітних формах. У ньому однаково важливі і раптові інтуїтивні осяяння, і тривала, ретельна робота. Неможливо уявити творчість без гри уяви, здатності фантазувати, інтуїтивного сприйняття та аналітичного мислення.

Важливо розуміти, що творчий результат не є випадковим або побічним наслідком інших дій. Дослідження американських учених показали, що приблизно 85% із них знайшли вирішення проблем завдяки несподіваному інтуїтивному прозрінню [72].

Одним із ключових факторів творчого процесу є психологічна налаштованість особистості. Вона визначає систему мотивацій, які впливають на ставлення людини до навколишнього середовища та сприяють створенню нового продукту творчої діяльності.

Необхідно виокремити основні форми психологічної спрямованості особистості (див. табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні форми психологічної спрямованості особистості

№ з/п	Форма	Характеристика форми психологічної спрямованості особистості
1	Порив	це стан, коли потреби людини виражені настільки слабо, що її діяльність визначається невизначеним прагненням без чітко сформульованої мети
2	Бажання	форма спрямованості, за якої людина усвідомлює свою мету, що має конкретні риси
3	Інтерес	форма спрямованості, яка відображає потребу людини в пізнанні та дослідженні навколишнього світу
4	Схильність	виражається у прагненні до діяльності, що викликана інтересом
5	Ідеал	форма спрямованості, коли задоволення потреб пов'язане з прагненням до найвищої досконалості
6	Переконання	це сукупність знань про природу і суспільство, в істинності яких людина не сумнівається, і на їх основі формує свої судження
7	Світогляд	система переконань, що визначає вибір життєвого шляху особистості та допомагає усвідомити її обов'язки перед суспільством

Творчість є найвищою формою трудової діяльності людини, в якій найяскравіше розкривається її здатність до творчого мислення. *Творчий процес* – це проникливість, що допомагає знаходити правильні рішення, а також натхнення, яке супроводжує цей процес.

Із погляду психоаналітичного підходу, творчий талент є своєрідною долею, яка не піддається контролю свідомості та волі людини.

Гештальт-психологія визначає творчість як процес об'єднання розрізнених фактів у єдину картину, встановлення зв'язків між окремими фрагментами знань, що призводить до моменту осяяння.

Когнітивна теорія творчості Дж. Келлі розглядає її як безперервний пошук наукових гіпотез, спрямованих на покращення реального життя та взаємодію із зовнішнім світом.

Творча особистість – це дослідник, науковець, який продуктивно й оригінально сприймає та використовує інформацію для зміни і вдосконалення навколишньої реальності.

Головним рушієм творчості є прагнення людини до самореалізації, яке характерне кожному, проте може бути заблоковане психологічними бар'єрами. Чимало молодих людей втрачають цей природний потенціал через особливості системи освіти та виховання.

Творчість виявляється в інтелектуальній і духовній діяльності особистості. Інтелект дає змогу створювати «нове слово» – переосмислену та по-новому організовану інформацію. Духовна діяльність сприяє генерації ідей. Тому на всіх етапах розвитку особистості важливо підтримувати та спрямовувати її інтелектуальну і духовну активність.

Надмірна вузька спеціалізація пригнічує творчі імпульси. Важливим є не лише розвиток здібностей, а й формування мотивації до творчості та оволодіння методами творчої праці. Ключову роль у розвитку творчої особистості виконує самовдосконалення.

Зовнішнє середовище має допомогти людині усвідомити природність творчого процесу, сприяти її навчанню та забезпечувати необхідні знання й навички для ефективної творчої діяльності.

Психологи, спираючись на наукові дослідження, пропонують розмежовувати поняття «креативна особистість» і «творча особистість».

Креативна особистість – це людина, яка володіє внутрішніми передумовами для творчої активності, зокрема особистісними характеристиками, особливостями когнітивної сфери та нейрофізіологічними задатками. Така активність є спонтанною, не потребує зовнішнього стимулювання та виявляється у пошуковій і перетворювальній діяльності.

Проте творча активність, на відміну від креативності, не завжди призводить до продуктивного результату. Якщо ж вона дає нові, оригінальні досягнення (і суб'єктивно, і об'єктивно значущі), її називають творчою діяльністю.

Отже, *творча особистість* – це креативна людина, яка під впливом зовнішніх факторів розвинула необхідні здібності, мотивацію та інші особистісні якості, що допомагають реалізувати творчий потенціал і досягати результатів у певних сферах творчої діяльності.

Наприклад, працелюбність не є обов'язковою характеристикою креативної особистості, проте вона відіграє ключову роль у досягненні реальних творчих успіхів.

Згідно з гештальт-психологією, творчий процес охоплює чотири основні етапи (таблиця 3.2).

Таблиця 3.2

Етапи творчого процесу

№ з/п	Назва творчого процесу	Характеристика творчого процесу
1	Реструктурування ситуації	етап починається з усвідомлення та формулювання проблеми, що є початком творчого мислення
2	Перецентрування	перехід від поверхневого та хибного бачення проблеми до її правильної та логічно впорядкованої структури
3	Осяяння (інсайт)	ключовий момент творчого процесу, коли несподівано виникає ідея вирішення проблеми. Саме інсайт позначає перехід від невизначеності до чіткого розуміння
4	Осмислення та реалізація	етап передбачає поглиблене усвідомлення знайденого рішення та його практичне втілення

Чимало дослідників вважають, що взаємодія свідомого та підсвідомого є основою креативного мислення. Креативність виявляється тоді, коли ідеї, що виникли в підсвідомості, трансформуються у свідомі концепції та рішення.

Можна визначити чотири фази творчого процесу в такій послідовності:

1. *Підготовка (свідома діяльність)* – особливий стан активної роботи, що слугує передумовою інтуїтивного сприйняття нової ідеї.

2. *Дозрівання (інкубація) (несвідома діяльність)* – період, коли ідея формується на підсвідомому рівні.

3. *Напхнення (інсайт) (перехід від несвідомого до свідомого)* – момент раптового осяяння, який є результатом несвідомої роботи.

4. *Розвиток і перевірка ідеї (свідома діяльність)* – остаточне оформлення, аналіз та практичне випробування знайденого рішення.

Творчий процес діє як єдина, цілісна система, що має кілька ключових характеристик: переважання підсвідомих психічних компонентів, спонтанність, непередбачуваність результату, автономність, відповідність реальності, символізм виявів, поєднання протилежностей, а також широкий часовий діапазон – від миттєвих інсайтів до поступового, поетапного розвитку.

Дослідники виокремлюють три основні рівні творчості (рис. 3.2).

Люди, які володіють *компілятивним рівнем творчості*, добре орієнтуються в міжособистісних відносинах, демонструють комунікативну креативність і можуть успішно реалізовувати себе як адміністратори або керівники.

Проектні особистості відзначаються здатністю до узагальнення та структурування знань, що дає змогу їм стати видатними педагогами, розробляти навчальні програми, створювати фундаментальні підручники та працювати над значущими проектами.

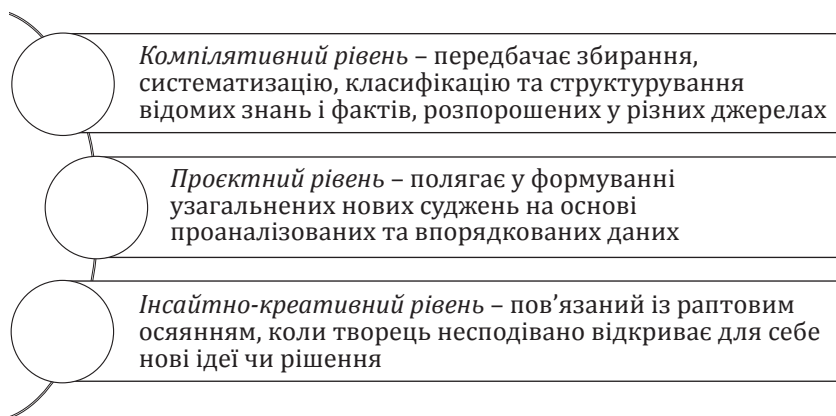


Рис. 3.2. Рівні творчості та креативності

Люди з *інсайтно-креативним рівнем* творчості мають пристрась до пошуку нових знань, розв'язання складних проблем і генерування оригінальних ідей. Вони зазвичай менш схильні до аналітичного мислення, віддаючи перевагу інтуїтивному пізнанню.

Творчість може бути і індивідуальною, і колективною, причому кожен із цих видів має свої переваги та недоліки (таблиця 3.3).

Креативність особистості – це схильність людини до творчої діяльності, спрямованої на створення матеріальних і духовних цінностей, які мають значущість для суспільства.

Таблиця 3.3

**Порівняння переваг індивідуальної
та колективної творчої діяльності**

№ з/п	Переваги індивідуальної роботи	Переваги роботи в командах
1	Ефективне вирішення простих завдань або логічних головоломок	Розв'язання складних та багатоаспектних проблем
2	Доцільність у ситуаціях, коли об'єднання зусиль не є необхідним	Необхідна, коли рішення потребує узгодження та досягнення консенсусу
3	Оптимальна за необхідності обмеження різних точок зору	Доречна для завдань із невизначеністю та множинністю можливих рішень
4	Підходить для ситуацій, коли завдання потрібно виконати терміново	Забезпечує високу самовіддачу та залученість учасників
5	Достатня за вузької спеціалізації та обмеженої компетентності	Необхідна, якщо потрібен широкий спектр знань і навиків
6	Кращий вибір у разі конфлікту інтересів, який неможливо усунути	Дає змогу реалізовувати індивідуальні цілі членів команди
7	Підходить для організацій, що віддають перевагу роботі з окремими фахівцями	Використовується, коли стратегічне планування базується на командній співпраці
8	Найефективніша для досягнення оптимального рішення	Забезпечує різнобічний підхід до розв'язання проблем

Це може виявлятися у формуванні нових художньо-естетичних ідей, підходів, а також у створенні конкретних творів і продуктів.

Креативне мислення – це особливий вид інтелектуальної діяльності, що спрямований на образне й творче осмислення дійсності, розв’язання творчих завдань і створення змістовних мистецьких творів. Воно є одним із ключових типів мислення, що ґрунтується на духовно-практичному пізнанні світу і відрізняється від логіко-аналітичного, понятійного чи дискусійного мислення.

Креативне мислення рідко проявляється у чистому виді, проте воно має низку унікальних характеристик. До його особливостей належать домінування емоційних та інтуїтивних процесів, цілісність і безпосередність сприйняття, висока асоціативність і метафоричність, здатність до категоріального мислення, а також уміння передбачати майбутні тенденції та відчувати дух часу.

Творчим людям характерні такі риси:

1. *Незалежність* – власні стандарти та переконання мають для них більше значення, ніж загальноприйняті норми колективу.

2. *Гострота розуму* – відкритість до нового, сприйняття незвичайних ідей, готовність довіряти і власним, і чужим фантазіям.

3. *Толерантність до невизначеності* – здатність спокійно реагувати на невизначені та складні ситуації, виявляти конструктивну активність у вирішенні проблем.

4. *Розвинене естетичне сприйняття* – потяг до краси, гармонії та мистецтва.

Талант – це поєднання максимальної зосередженості, зібраності та цілеспрямованості, помножене на наполегливу працю.

Для його виявлення й розвитку необхідні висока працездатність, самовіддача, внутрішня мотивація, чітка спрямованість особистості, а також постійне набуття знань і вдосконалення навиків у своїй сфері діяльності.

Геніальний італійський художник і скульптор Мікеланджело зазначав, що, якщо певний час не працює з різцем

або пензлем, відчувається хворим. А видатний живописець Ілля Рєпін підкреслював, що його успіх був би неможливим без щоденної дисципліни: він у певний час зачинявся у своїй кімнаті та годинами працював над картинами й етюдами.

3.4. Характеристика творчого потенціалу

Зв'язок між особистістю та творчістю визначається через поняття «потенціал», яке асоціюється зі здатністю до діяльності, внутрішньою енергією, силою та прихованими можливостями людини.

Потенціал є властивістю не лише живих організмів, а й різних сфер людської діяльності, таких як виробництво, економіка, наука й техніка. Він також охоплює можливості і окремої особистості, і суспільства чи держави у певній сфері життєдіяльності.

Творчий потенціал – це сукупність особистісних якостей і здібностей, які визначають здатність людини ефективно брати участь у професійній діяльності, сприяючи пошуку нестандартних рішень. У сфері менеджменту він виявляється у високому рівні виконання посадових обов'язків за допомогою інноваційних методів.

Людська діяльність якісно відрізняється від природної активності інших живих істот завдяки її свідомому характеру. Саме свідомість надає їй такі ключові риси, як цілеспрямованість, планування, прогнозування та осмисленість, що робить людську діяльність раціональною та продуктивною.

Зрештою, свідомість формується під впливом буття, яке є її відображенням і водночас може функціонувати як усвідомлення реальності. Вона існує виключно як процес і результат пізнання людиною навколишнього світу та суспільно-історичної практики.

Однією з ключових рис творчої активності є її колективний характер. Творчість неможлива без взаємодії між людьми, оскільки будь-яка діяльність здійснюється через спілкування.

Спілкування – це складний соціально-психологічний процес, що охоплює три основні компоненти:

1. *Комунікативний аспект* – передбачає обмін інформацією між людьми.

2. *Інтерактивний аспект* – виявляється у взаємодії, зумовленій потребою у спільній діяльності, яка спрямована на зміну стану, поведінки чи позиції партнера або групи.

3. *Перцептивний аспект* – охоплює процес сприйняття співрозмовника, формування уявлення про нього та розуміння його внутрішнього світу.

Основою творчого процесу та його головним критерієм є особистість, оскільки без людського фактору досягнення результату неможливе. Оскільки для організації ключовим є продукт творчої діяльності, керівнику слід враховувати не лише вплив виконавця, а й умови його роботи. Навіть за високого потенціалу співробітника без належного середовища очікуваний результат може не бути досягнутий.

Творчість відіграє визначальну роль у розвитку людини, оскільки більше залежить від її внутрішньої активності, ніж від зовнішніх чинників. Основними характеристиками творчої особистості є схильність до ризику, імпульсивність, незалежність у судженнях, критичний підхід до реальності, а також сміливість уяви, мислення та самовираження.

Основні складові творчого потенціалу менеджера:

1. *Задатки та здібності* – підвищена чутливість до інформації, швидке сприйняття нових ідей.

2. *Аналітичне мислення* – схильність до порівнянь, зіставлення, відбору оптимальних варіантів і вироблення власних стандартів.

3. *Високий рівень інтелекту* – здатність швидко оцінювати ситуацію, обирати правильні рішення, діяти адекватно й ефективно.

4. *Цілеспрямованість і рішучість* – готовність брати на себе відповідальність, працелюбність і сміливість у прийнятті рішень.

5. *Креативний підхід* – прагнення до пошуку аналогій, комбінування ідей, зміни варіантів, раціональне використання ресурсів і часу.

6. *Інтуїція* – здатність до миттєвого знаходження нестандартних рішень і розв'язання творчих задач.

7. *Самодисципліна* – низький рівень самообмежень у поєднанні з високими вимогами до себе у вирішенні складних завдань.

8. *Гнучкість мислення* – здатність до нестандартного підходу, оригінальність і вміння подолати стереотипи.

9. *Образна пам'ять* – чутливість до дисгармонії, прагнення до вдосконалення та ідеалізації;

10. *Впевненість у собі* – індивідуалізм, незалежність суджень, комунікативна сміливість і відкритість до нових поглядів.

11. *Сприйняття інновацій* – готовність до змін і впровадження нових підходів.

Фактори, що обмежують творчий потенціал

Творчість може зазнавати обмежень і через особистісні (внутрішні), і організаційні (зовнішні) чинники.

Особистісні фактори:

- відсутність мотивації до творчості;
- нестабільний психологічний стан;
- недостатній рівень професійних і творчих здібностей;
- невміння ефективно організовувати свій час і робочий процес.

Організаційні фактори:

- негативний психологічний клімат у колективі;
- незручні умови праці, відсутність комфорту на робочому місці;
- неефективна організація роботи творчих груп керівництвом;
- постійне заниження оцінки результатів праці з боку керівництва;
- умови для ефективної творчої діяльності;
- орієнтація на створення чогось нового;
- високий рівень професійних компетенцій;
- використання різноманітних методів вирішення творчих задач;
- емоційна залученість, натхнення;
- чітке визначення мети, подолання стереотипного мислення;
- гнучкість і швидкість психічних процесів;
- сильне бажання знайти оригінальне рішення;
- здатність виражати ідеї через образи, слова й емоції;
- розвинений інтелект, комунікативна сміливість, адаптивність.

Отже, ефективне використання творчого потенціалу можливе за умови правильної організації праці, мотивації персоналу та створення сприятливого середовища для розвитку креативних здібностей співробітників.

3.5. Інтуїція в креативному менеджменті

Інтуїція – це спосіб отримання інформації про навколишній світ, особливий механізм збору даних, які не сприймаються безпосередньо ні органами чуття, ні раціональним мисленням.

Цей процес передбачає глибоке розуміння ринкових умов, що дає змогу приймати найбільш вигідні рішення, спираючись на власні знання, кваліфікацію та досвід. Однак це не означає, що необхідно опрацьовувати величезні масиви даних. Головне – навчитися зосереджуватися на найважливіших аспектах і швидко визначати ключові фактори, що впливають на ситуацію.

Інтуїтивна здатність людини ніколи не вимикається – вона постійно передає інформацію мозку, працюючи на підсвідомому рівні, подібно до дихання.

Незалежно від того, усвідомлює людина цей процес чи ні, її інтуїція виконує роль у прийнятті будь-якого рішення – і успішного, і хибного. Однак, якщо інтуїція не піддається контролю з боку розуму, отримані нею сигнали є неструктурованими. У такому разі людина може діяти хаотично, не розуміючи значення внутрішніх підказок.

Допоки уява не почне працювати разом з інтуїцією, залишається ризик того, що несвідомі імпульси можуть спрямовувати вас у небажаному напрямі, якого варто уникати.

Несвідомі цілі – це частина ваших прихованих намірів. Оскільки інтуїція не розрізняє свідомі та несвідомі прагнення, вона буде підштовхувати вас і до неправильних рішень (наприклад, невдалих інвестицій, якщо підсвідомо ви схильні до втрати грошей), і до прибуткових вкладень, якщо ваші внутрішні установки спрямовані на успіх.

Тобто, використовуючи інтуїцію, можна і досягти успіху, і зазнати невдачі. Оскільки наша мета – успішні рішення, важливо навчитися свідомо керувати своєю інтуїцією, щоб спрямовувати її в потрібному напрямі.

Є чимало суперечностей і непорозумінь щодо інтуїції, зумовлених невизначеністю сучасних уявлень про це явище. Вони виникають через надто широке трактування поняття інтуїції та його застосування до різних аспектів пізнавального процесу.

Попри спільні риси, інтуїція не є тотожною творчості, хоча може і підтримувати, і стримувати творчу діяльність. Завдяки інтуїтивному сприйняттю творчість може збагачуватися новими джерелами інформації, допомагаючи розширювати межі мислення, виходити за рамки усталених норм і виявляти приховані взаємозв'язки між явищами та предметами.

Швидке прийняття рішень або миттєве вгадування не є виявом інтуїції. Інтуїтивні відчуття часто передують раціональному мисленню, проте це не означає, що все, що виникає до логічного осмислення, можна вважати інтуїцією.

Якщо з процесу мислення виключити логіку, емоції та пам'ять, то все, що залишиться, можна назвати *інтуїцією*.

Що ж таке інтуїція? За визначенням словника, це «швидке і проникливе розуміння» або «безпосереднє уявлення про щось без чіткого пояснення».

Людина сприймає світ через п'ять основних органів чуття: дотик, смак, нюх, зір і слух. Мислення, своєю чергою, має кілька рівнів, серед яких уява, відчуття, пам'ять і міркування. Інтуїція ж виконує унікальну функцію – вона дає доступ до інформації, яку неможливо отримати іншими способами, роблячи її зрозумілою для наших відчуттів, мислення та пам'яті.

Отримані інтуїтивні дані «змішуються» з уже наявними думками, спогадами та сенсорним досвідом, що зрештою впливає на наше сприйняття реальності.

Інтуїцію можна визначити як інстинктивне сприйняття явищ і подій.

Ми всі відчуваємо навколишній світ, навіть якщо не усвідомлюємо цього. Це явище називають «внутрішнім інстинктом». Головна відмінність між інтуїцією та емпіричним пізнанням полягає в тому, що інтуїтивне знання самотійно виникає та розпізнається, а не формується під впливом зовнішніх джерел. Ми ніби просто знаємо, а потім звертаємо увагу на оточення, щоб знайти підтвердження своїх відчуттів, пояснити їх і встановити зв'язок із реальністю.

Оскільки ми сприймаємо себе окремо від навколишнього середовища, то покладаємося на органи чуття для отримання більшої кількості інформації. Проте інтуїція виходить за межі традиційного чуттєвого сприйняття, даючи змогу нам отримувати знання іншими, менш усвідомленими шляхами.

Інтуїція відіграє дедалі більшу роль у бізнесі – чимало підприємців визнають, що під час прийняття рішень вони часто керуються саме нею. Проте з різних причин це залишається малопомітним для оточення.

По-перше, рішення, ґрунтовані на інтуїції, нерідко піддаються жорсткій критиці з боку керівництва, акціонерів та інших зацікавлених сторін.

По-друге, у робочому середовищі інтуїтивні підказки часто ігноруються, оскільки їх складно оцінити з погляду безпосередньої фінансової вигоди.

Одна з найцінніших *властивостей інтуїції* – здатність передчувати зміни ще до їхнього фактичного настання, ніби вловлювати «підземний гул» до першого поштовху. Цей механізм раннього попередження важливий не лише з погляду безпеки, а й у контексті потенційних можливостей.

Інтуїція надзвичайно важлива в професійній сфері. Відомо, що ті менеджери, що спираються при прийнятті рішень не тільки на логіку, а й на власну інтуїцію, досягають більших успіхів, ніж ті, хто завжди намагається керуватися лише формальними правилами логіки. Зокрема, фахівці вважають, що в юриспруденції завдяки інтуїції забезпечується 41% професійних досягнень, в філології – 31%, в математиці – 27%.

Однією з ключових особливостей логічного аналізу є його здатність до відтворення, проте саме це й робить його вразливим.

Якщо ви бажаєте, щоб конкуренти легко прогнозували вашу діяльність, достатньо покладатися виключно на логіку. Однак, щоб отримати конкурентну перевагу, необхідно навчитися адаптуватися до стрімких змін у бізнес-середовищі.

Оптимальна послідовність мислення: спершу інтуїція, потім логіка, і лише потім – емоції. Ваше завдання – спершу дати інтуїтивну відповідь на запитання, потім підключити логічний аналіз, а після цього оцінити ситуацію емоційно.

Ідеально, якщо цей процес відбувається на підсвідомому рівні без навмисного втручання свідомості. Важливо не дозволяти логіці домінувати, доки інтуїція не надасть своїх підказок щодо проблеми.

Цікаво, що чим менше ви знаєте про певну ситуацію на початку, тим більше інформації може підказати вам інтуїція.

Як же активізувати інтуїтивне мислення та позбутися надмірного впливу раціонального розуму? Один із найефективніших способів – тимчасово приглушити його, повністю відключивши від обробки нової інформації.

Однією з причин, чому ми рідко свідомо звертаємося до інтуїції, є надлишок інформації, якою ми зазвичай володіємо.

У сучасному бізнес-середовищі контроль над ринком неможливий без використання інтуїції. Водночас не варто приймати рішення, керуючись виключно інтуїтивними відчуттями. Вони самі собою не дають достатньої інформації для обґрунтованого вибору – так само, як і суто логічний або емоційний підхід. *Оптимальні рішення приймаються тоді, коли всі три компоненти – інтуїція, логіка й емоції – працюють у комплексі.*

Інтуїція не повинна використовуватися ізольовано, оскільки вона лише доповнює раціональне мислення, а не замінює його. Ті, хто повністю заперечує її роль, позбавляють себе унікального джерела знань, яке неможливо отримати іншими способами. При застосуванні інтуїції важливо дотримуватися наступних правил (див. рис. 3.3).

Баланс між інтуїтивним і логічним підходами при ухваленні управлінських рішень залежить від конкретної ситуації. Однак для ефективного використання інтуїції важливо застосовувати її регулярно та систематично.

Інтуїтивний процес за своєю природою менш структурований і організований, аніж наукові методи аналізу, але саме в цьому його сила – він дає змогу швидко знаходити нестандартні рішення там, де логіка не дає миттєвих відповідей.

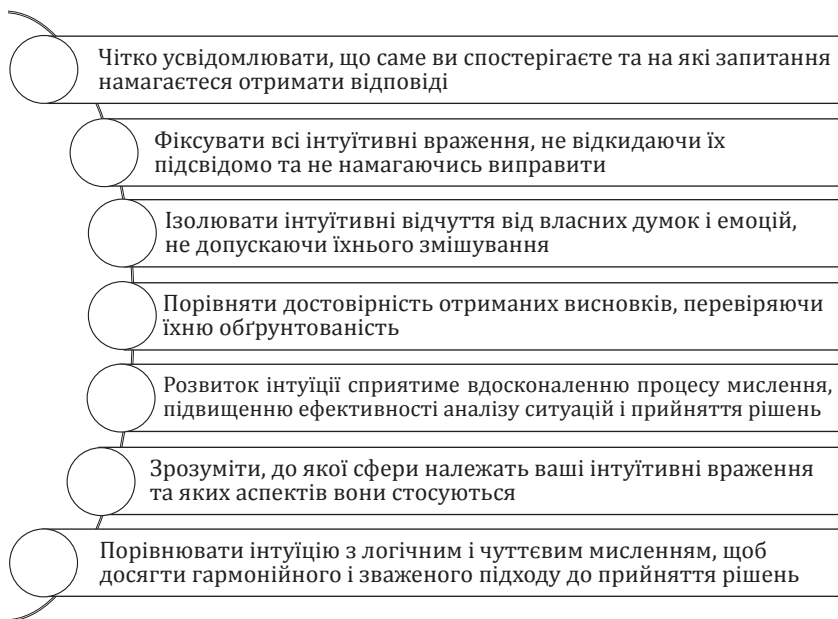


Рис. 3.3. Принципи ефективного використання інтуїції



Запитання для самоконтролю

1. Описати основні характеристики особистості.
2. Огляд ключових теорій творчості.
3. Взаємозв'язок душі та творчих здібностей.
4. Структура та функціонування механізму творчості.
5. Аналіз основних результатів творчої діяльності.
6. Характеристика творчої особистості.
7. Сутність і особливості творчого потенціалу.
8. Взаємозв'язок понять «особистість» і «творчість».
9. Індивідуальні здібності й особливості індивідуальної творчості.
10. Розкриття сутності індивідуального творчого потенціалу.
11. Інтуїція як рушій у бізнесі.

Тестові завдання

1. Особистість – це:

- а) поєднання природжених і набутих психічних властивостей, що роблять людину унікальною;
- б) здатність свідомо регулювати свою діяльність і поведінку для подолання труднощів та досягнення цілей;
- в) процес обміну інформацією між людьми.

2. Основні риси особистості:

- а) системний і механічний детермінізм;
- б) цілеспрямованість, воля, свідомість, мовні здібності;
- в) бажання, інтерес, порив, переконання, світогляд.

3. Креативність особистості – це:

- а) сукупність природжених особливостей поведінки та психіки людини;
- б) здатність мозку відображати реальність через відчуття, уявлення та думки;
- в) схильність до творчої діяльності, що веде до створення матеріальних і духовних цінностей суспільного значення.

4. Креативне мислення – це:

- а) вид інтелектуальної діяльності, спрямований на образне і творче осмислення реальності та розв'язання творчих завдань;
- б) гармонійне поєднання енергії та інформації, що допомагає створювати художні образи;
- в) процес відкриття та осмислення явищ природи, суспільства й людини.

5. Риси творчої особистості:

- а) ірраціональна воля, системний детермінізм, переконання;
- б) сукупність природжених поведінкових і психічних особливостей людини;
- в) енергія, завзятість, наполегливість, сміливість, упевненість.

6. Творчість – це:

- а) діяльність, спрямована на створення нового, оригінального та неповторного;
- б) процес обміну інформацією між людьми;
- в) дії, що відбуваються автоматично на основі умовних зв'язків.

7. Взаємозв'язок між особистістю і творчістю визначається терміном:

- а) інстинкт;
- б) потенціал;
- в) інтелект.

8. Спілкування – це:

- а) свідома саморегуляція діяльності та поведінки для подолання труднощів у досягненні цілей;
- б) акт мислення, що встановлює зв'язки між об'єктами та явищами;
- в) взаємодія людей у спільній діяльності, що спрямована на зміну стану або поведінки партнерів.

9. Творчий потенціал – це:

- а) здатність людини реалізовувати свої можливості у праці, пізнанні та спілкуванні, що відзначаються новизною;
- б) сукупність природжених і набутих психічних якостей, які роблять людину унікальною;
- в) набір природжених особливостей поведінки та психіки людини.

10. Інтуїція – це:

- а) автоматичні дії, що ґрунтуються на умовних рефlekсах;
- б) спосіб отримання інформації про навколишній світ без безпосереднього залучення органів чуття чи раціонального мислення;
- в) реакція організму на несподівані або стресові ситуації.

Тема 4

Чарльз Мінгус

- #### 4.1. Особливості креативного процесу

Основні характеристики креативного процесу:

- [illegible]

- *продуктивність* – уміння генерувати максимальну кількість ідей або варіантів вирішення задачі;
- *точність* – здатність доводити творчий продукт до завершеного, якісного стану;
- *прогностичність* – уміння передбачати розвиток подій за певних обставин.

Креативний процес можна описати як цикл, що складається з чотирьох основних фаз (табл. 4.1).

Таблиця 4.1

Фази креативного процесу

№ з/п	Назва фази циклу	Загальна характеристика
1	Рецесія (спад)	У цій фазі простежується зниження інтересу до роботи та низький рівень мотивації, що впливає на зменшення креативності серед працівників. Характеризується здатністю генерувати несподівані ідеї, однак без аналізу їхньої доцільності або відповідності реальним потребам оточення
2	Депресія (дно)	Відсутність підтримки з боку організації, страх критики та переживання через невдачі викликають невдоволення робочими умовами. Це призводить до небажання виявляти креативність і пропонувати нестандартні рішення. На цьому етапі ідеї є стандартними та шаблонними
3	Пожвавлення	Виникає зацікавленість і готовність створювати та реалізовувати нові, незвичайні ідеї. Ця фаза супроводжується загостренням уваги до суперечностей між самооцінкою та реальними результатами діяльності, що стимулює появу креативних ідей
4	Пік	Характеризується легкістю і швидкістю у створенні оригінальних, продуманих і деталізованих ідей. Творчість мотивується духовними цінностями, а інтерес до роботи є стійким та високим

Зрозуміло, що подібний підхід до аналізу креативного процесу є умовним, оскільки в реальному житті фази не мають чітких меж і циклічність процесів не є строго визначеною.

Встановити точний початок і завершення кожної фази доволі складно.

Послідовність створення креативних ідей відображено на рис. 4.1.

До зовнішніх факторів, що впливають на креативний процес, належать:

- соціально-психологічна атмосфера;
- мотивація особистості;
- формування робочих груп для заохочення ініціативності.

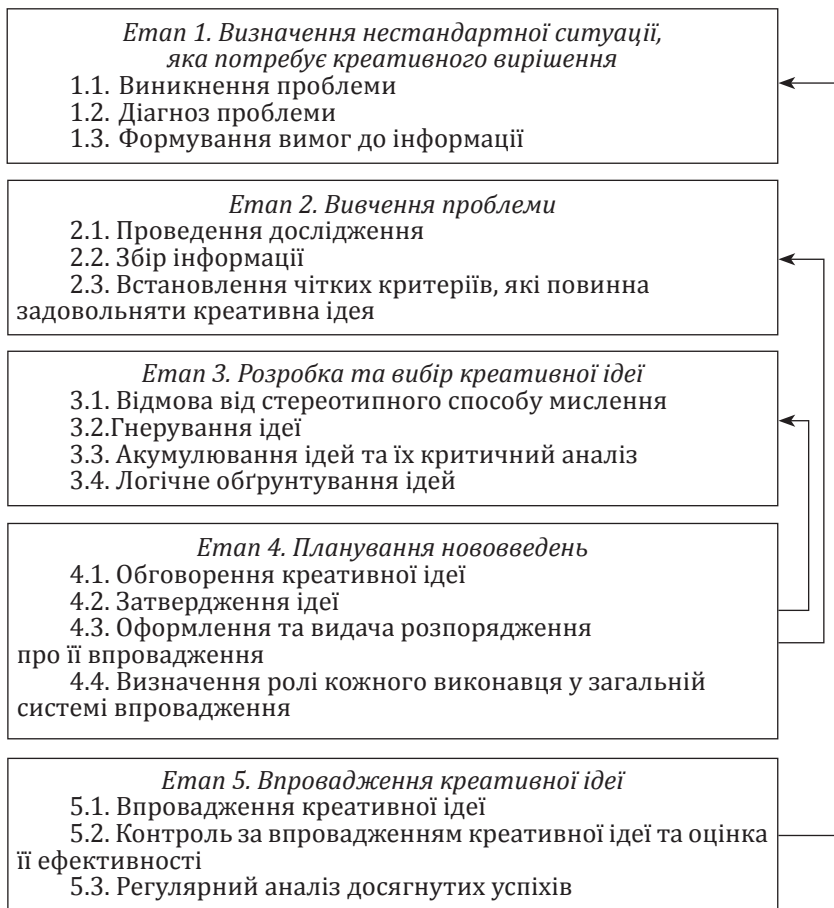


Рис. 4.1. Розробка креативних ідей

Як свідчать дослідження, структура творчого процесу має подібні риси незалежно від сфери діяльності.

До зовнішніх факторів, які впливають на креативний процес, належать:

- соціально-психологічна атмосфера;
- мотивація особистості;
- створення команд для вияву ініціативи.

Дослідження свідчать, що структура творчого процесу має типові риси, незалежно від виду діяльності.

Цикли технічної творчості:

- еталонування – аналіз і розуміння умов завдання (оцінка ситуації);
- формування проєкту – створення гіпотези чи задуму для майбутньої конструкції;
- попереднє рішення – прогнозування кінцевого результату.

Кожен цикл завершується ухваленням певного рішення. На етапі аналізу суб'єкт оцінює завдання та свої можливості для його виконання, опісля вирішує, чи продовжувати пошук. Формування задуму завершується перевіркою відповідності проєкту вимогам завдання.

Попереднє рішення завершується ухваленням ескізного проєкту, яке може збігатися з формуванням загального проєкту або виникати після тривалого пошуку у виді графічного (ескізного) зображення технічного пристрою.

У процесі вивчення креативної діяльності можна виокремити основні стратегії та певні мисленнєві тактики (див. рис. 4.2).

Креативний процес відрізняється залежно від сфери діяльності, але має спільні риси:

- *самостійність* – здатність розвивати свої навички та вміння;
- *точність* – уміння вдосконалювати творчий продукт, доводячи його до завершеного вигляду;
- *оригінальність* – здатність знаходити нестандартні способи вирішення завдань;
- *гнучкість* – уміння швидко змінювати підходи та способи дій;
- *продуктивність* – здатність генерувати чималу кількість ідей і рішень;
- *прогностичність* – здатність передбачати подальший розвиток подій за певних обставин.

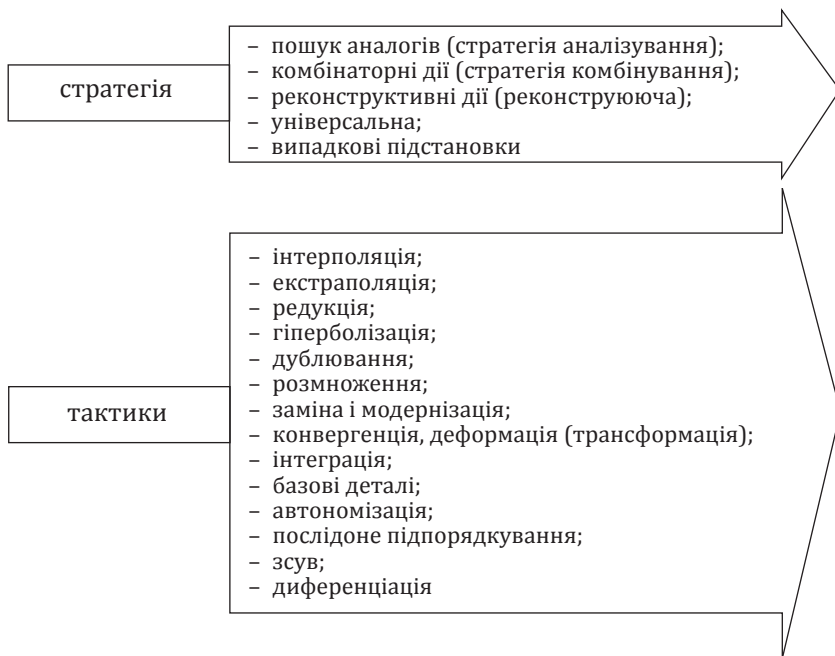


Рис. 4.2. Стратегії та тактики креативної діяльності

4.2. Методи стимулювання творчого мислення

Розв'язання творчих завдань є важливим фактором розвитку креативного мислення працівників.

Метою творчості у креативному менеджменті є прийняття оперативних та якісних рішень.

Нині є чимало наукових підходів до групування і класифікації методів ухвалення рішень. У креативному менеджменті доцільно застосовувати такі три основні групи методів (див. рис. 4.3):

- евристичні методи;
- методи функціонально-структурного аналізу об'єктів;
- комбіновані алгоритмічні методи.

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



Рис. 4.3. Методи пошуку креативних ідей

Одним із найвідоміших і найпопулярніших таких методів є брейнстормінг («мозковий штурм»), створений Алексом Осборном у 40-х роках XX століття (США).

Мозковий штурм – це груповий метод роботи, основною метою якого є пошук нових альтернативних рішень у проблемній ситуації.

Доцільно застосовувати також *комбіновані алгоритмічні методи*, серед яких:

- теорія розв’язання винахідницьких завдань (ТРИЗ);
- узагальнений евристичний підхід;
- комплексний метод пошуку рішень технічних проблем;
- базовий метод проектування;
- еволюційна інженерія;
- нейролінгвістичне програмування (НЛП).

Пошук рішень за допомогою цих методів є структурованим і цілеспрямованим. Результат залежить від природи завдання, повноти й достовірності вихідних даних, а також особистих якостей виконавця – його здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі, володіння методологією дослідження та творчості.

Окрім основного продукту творчої діяльності, що відповідає обраній меті, часто виникає побічний результат. У певний момент цей побічний ефект може слугувати підказкою і зумовити до інтуїтивне вирішення завдання.

У креативному менеджменті доцільно застосовувати *методи функціонально-структурного аналізу*, серед яких:

- створення сценаріїв;
- оцінка за участю експертів;
- метод «Дельфі»;
- використання дерева цілей;
- матриця відкриттів та інші.

Розглянемо детальніше метод «дерево цілей», розроблення У. Черменом. Цей підхід ґрунтуються на ієрархічній структурі, яка визначає зв'язок між різними рівнями цілей. «Дерево цілей» є концептуальною основою для організації, явища чи діяльності.

Якщо цей метод застосовується для розроблення або ухвалення управлінських рішень, він отримує назву «дерево рішень». «Дерево цілей» є графічним відображенням взаємозв'язку та підпорядкованості цілей. Воно демонструє, як загальна мета або місія розподіляється на підцілі, завдання й конкретні дії.

Мета застосування методу полягає у створенні ідеального уявлення про характер діяльності та потенціал об'єкта. Для побудови «дерева цілей» використовується декомпозиція, яка допомагає пов'язати основну мету зі способами її реалізації, що формулюються у виді конкретних завдань для виконавців.

Універсального підходу до побудови «дерева цілей» не існує, оскільки його структура залежить від особливостей мети, обраної методології, кваліфікації розробника, поставлених завдань та їх взаємозв'язку.

Для оптимізації стандартних процесів управління проєктами створено спеціальне програмне забезпечення.

4.3. Теорія розв'язання винахідницьких завдань

Теорія розв'язання винахідницьких завдань (ТРВЗ) була створена Генріхом Альтшуллером. Першу працю з цієї тематики опублікували у 1956 році, а робота над теорією тривала протягом усього життя Альтшуллера (1946–1998 рр.). ТРВЗ належить до аналітичних теорій. Раніше згаданий структурно-функціональний метод системного аналізу є її ключовим елементом.

Основна ідея ТРВЗ полягає у виявленні та застосуванні законів, закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем.

ТРВЗ – це комплекс прийомів, методів та алгоритмів, які забезпечують цілеспрямоване управління процесом пошуку вирішення завдань.

Прийоми – це інструменти для трансформації вихідної технічної системи (або пристрою) чи первинного технічного процесу. Вони мають бути достатньо ефективними, щоб усувати суперечності. Кожен прийом є одиничною (елементарною) операцією.

Метод – це набір операцій, які виконуються в певній послідовності. Метод ґрунтується на одному принципі чи постулаті та діє в межах цих вихідних положень.

До складу ТРВЗ входять:

- закони еволюції технічних систем (ТС);
- інформаційна база ТС;
- вепольний аналіз (аналіз структурної матеріально-польової взаємодії);
- алгоритм розв'язання винахідницьких завдань (АРВЗ);
- методи розвитку творчої уяви.

Практичне досягнення в рамках ТРВЗ – це застосування банків знань (інформаційної бази), що сприяє ефективнішому вирішенню завдань із врахуванням екологічних і соціальних вимог до створення технічних об'єктів.

До інформаційної бази належать:

- прийоми усунення технічних і фізичних суперечностей;
- банк закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем;
- банк методів інженерної творчості;
- банк прийомів активізації творчого мислення;

- банк негативних ефектів і наслідків;
- банк прийомів модифікації технічних об'єктів;
- банк методів оцінювання техніко-економічних характеристик об'єктів, їх працездатності й ефективності (визначення еталонних об'єктів на основі найкращих світових взірців).

Інформаційний фонд ґрунтується на принципах класифікації та впорядкування. Особливої важливості набув банк негативних ефектів, оскільки в останні десятиліття виявлено значну кількість «віддалених» наслідків забруднення довкілля, що становлять загрозу для життя на Землі.

За допомогою ТРВЗ вирішуються і відомі, і нові типи завдань:

Відомі (стандартні) завдання розв'язуються за допомогою інформаційного фонду. З накопиченням досвіду цей клас поповнюється новими рішеннями й отримує чітку структуру.

Невідомі (нестандартні) завдання вирішуються із застосуванням АРВЗ.

Сучасні комп'ютерні програми, створені на основі ТРВЗ, надають інтелектуальну підтримку інженерам і винахідникам у вирішенні технічних завдань, а також допомагають виявляти й прогнозувати аварійні ситуації та небажані наслідки.

4.4. Нейролінгвістичне програмування

Модель креативності спирається на принципи та концепції нейролінгвістичного програмування (НЛП), яке виникло в Каліфорнії на початку 1970-х років. Основою цієї моделі є дослідження ключових аспектів людського життя. НЛП було розроблено лінгвістом Джоном Гріндером і математиком Річардом Бендлером.

Назва *«нейролінгвістичне програмування»* поєднує інтеграцію трьох різних наукових сфер.

Елемент «нейро» в терміні «нейролінгвістичне програмування» стосується роботи нервової системи. Більшість аспектів НЛП зосереджена на розумінні та використанні принципів і моделей функціонування нервової системи. Згідно з НЛП, усі когнітивні процеси, такі як мислення, творчість, створення уявлень, є результатом виконання нервовою системою певних програм.

НЛП також має зв'язок із лінгвістикою. Мова, з погляду НЛП, є не лише продуктом нервової діяльності, а й стимулює її, надаючи їй певну структуру. Отже, креативність тісно пов'язана з внутрішніми процесами нервової системи. Крім того, мова виконує важливу роль у творчому процесі, оскільки вона використовується для навчання, стимулювання, а також для формулювання та пояснення різних понять, цілей і проблем, що виникають під час креативної діяльності.

Усе це зводиться до розуміння поняття програмування. Нейролінгвістичне програмування ґрунтується на ідеї, що процеси слуху, пам'яті, творчості є результатом дії нейролінгвістичних програм, які спрямовані на досягнення певних цілей або результатів.

Основні завдання *нейролінгвістичного програмування* полягають у:

- розвитку власної креативності;
- здатності усвідомлювати й фіксувати способи вияву творчості в різних сферах.

У НЛП створено низку методик і моделей, оснований на вмінні спостерігати за шаблонами вербальної та невербальної комунікації.

У рамках *моделі НЛП* управління творчістю передбачає використання мови та неврологічних або когнітивних процесів для:

- створення та збагачення моделей проблеми або мети;
- формулювання та вербалізації процесів, які стимулюють креативне мислення;
- підвищення особистої ефективності й оволодіння навиками управління змінами у власному житті.

НЛП ґрунтується на низці ключових припущень про людей і реальність, які відіграють важливу роль в управлінні творчістю:

1. *Карта не є територією.* Люди не можуть повністю пізнати реальність, оскільки її сприйняття обмежується можливостями органів чуття. Формуючи своє уявлення про навколишній світ, ми ґрунтуємося лише на тій інформації, яку отримуємо через відчуття, і на тому, як ця інформація пов'язується з нашими спогадами й особистим досвідом. Зазвичай люди реагують не на реальність саму по собі, а на своє внутрішнє

уявлення про неї. Найчастіше нас обмежує не зовнішній світ, а наша внутрішня карта цього світу.

Основна ідея НЛП у контексті творчості полягає в тому, що якщо ви зможете розширити або покращити свою внутрішню карту, то зможете побачити більше можливостей у тій самій реальності.

Водночас карта не лише дає змогу діяти, а й обмежує спосіб сприйняття та інтерпретації. Тобто, знання може бути і корисним, і створювати певні бар'єри для сприйняття нових ідей.

2. *Життя і свідомість – це системні процеси.* Людина є не лише самостійною системою взаємодій, а й частиною більшої системи. Взаємозв'язки всередині людини та між нею і навколишнім середовищем мають системний характер і організуються за певними принципами. Наш організм, соціальні відносини та спільноти формують своєрідну екосистему, в якій усі елементи взаємодіють і впливають одні на інших.

Креативність природно виникає в результаті цього процесу системної взаємодії і всередині окремої особистості, і між різними системами.

Важливою складовою стимулювання та розвитку творчості є врахування не лише внутрішніх процесів, які відбуваються в людині, а й впливів, що походять від оточуючої системи.

Ось основні принципи теорії систем, що застосовуються для управління креативністю:

1. Закон необхідної різноманітності: відповідно до цього принципу, особистість має постійно змінювати свої дії та процеси, які використовує для досягнення обраних цілей.

2. Рівні креативності та інновацій: креативність є багаторівневим процесом, який досягає своєї максимальної ефективності лише за умови отримання підтримки на всіх рівнях.

Основні підходи до підвищення креативності з позиції НЛП охоплюють:

- доповнення: які нові процеси чи фільтри можна додати до наявної системи для поліпшення результатів?

- перенесення: які ефективні шаблони креативного процесу з одного контексту можна адаптувати для використання в іншому?

- координація: як можна узгодити різні креативні стратегії, когнітивні моделі та стилі мислення і у межах однієї особистості, і між різними людьми?

Підвищення креативності також можливе через фізичні сигнали. У НЛП розроблена система, яка дає змогу ідентифікувати певні види таких сигналів. Окрім того, є низка універсальних процесів, які сприяють удосконаленню та розвитку навиків креативного мислення.

4.5. Технологія розвитку креативності

Керівники усвідомлюють, що співробітники є ключовим активом організації, тому важливе інвестування у розвиток людського потенціалу. Виникає питання: як зробити ці інвестиції у навчання максимально ефективними? Для цього необхідно створити культуру та середовище безперервного, неформального навчання, яке буде частиною організаційного життя. Таке середовище має сприяти розвитку ініціативності та самомотивації співробітників.

У цьому контексті не лише знання і досвід працівників, а й культура навчання та розвитку в організації є унікальним і неповторним «ноу-хау», яке неможливо передати чи скопіювати.

Технології розвитку креативності в організації:

- метод «навчання через практичну дію»;
- використання ментальних карт;
- техніка «шість капелюхів мислення»;
- застосування випадкових стимулів;
- метод «зміни перспективи»;
- потоковий метод;
- метод визначеного діапазону тощо.

Розглянемо деякі з них.

«Навчання через практику». Однією з технологій створення креативного середовища є метод «навчання через практику», що є альтернативою традиційному підходу до освіти. Цю методику розробив Р. Реванс, британський консультант і дослідник, як оптимальний спосіб навчання керівників без необхідності переривати їхню щоденну роботу. Він акцентував на розриві між теоретичними знаннями та їх реальним практичним використанням.

Знання можуть бути здобуті лише через практичну діяльність – до такого висновку дійшов Р. Реванс.

Суть підходу «навчання дією» найкраще розкривають п'ять ключових складових: завдання, особистість, група, дія та процес навчання.

Основні особливості цієї технології:

- учасники працюють над реальними задачами, а не над вправами чи змодельованими ситуаціями;
- вони навчаються один у одного, а не у «вчителя»;
- учасники отримують унікальну можливість розпочати свою кар'єру в організації з нуля, беручи участь у реальних проєктах та впроваджуючи їх у діяльність компанії;
- робота спрямована на реалізацію отриманих результатів, а не на підготовку звітів, планів чи рекомендацій;
- процес «навчання дією» є стимулом для формування нового мотиваційного підходу до роботи кожного учасника.

Найбільш дієвим є використання технології «навчання дією» для вирішення таких завдань у компанії:

- *розвиток управління та підготовка кадрового резерву.* Це актуальне завдання для будь-якої великої організації, адже часто виникають труднощі у виборі методів і форм навчання менеджерів, включених до резерву. Завдяки технології «навчання дією» можна поєднати процес здобуття необхідних знань із практичним вирішенням нових завдань. У результаті співробітник, який входить до кадрового резерву, отримує не лише теоретичні знання, а й практичні навички, необхідні для майбутньої роботи;

- *організаційний розвиток і впровадження змін.* Унікальність цієї технології полягає в її здатності одночасно вирішувати два ключові завдання:

- *розвиток співробітників;*
- *ефективне впровадження змін,* таких як реорганізація, реінжиніринг бізнес-процесів, запровадження системи «тотальної якості», а також реалізація стратегічних планів розвитку організації.

«*Шість капелюхів мислення*» (*Six Thinking Hats*) – це один із найвідоміших методів мислення, розроблений Едвардом де Боно. Цей підхід допомагає впорядкувати мислення та значно підвищити ефективність будь-якої розумової діяльності, і індивідуальної, і командної.

Основою методу «*Шести капелюхів*» є концепція паралельного мислення. Традиційне мислення часто ґрунтується

на суперечках, дискусіях і протистоянні думок, де успішніше «просувається» не завжди найкраще рішення, а те, яке було краще аргументовано. Паралельне мислення, навпаки, є конструктивним підходом, за якого різні погляди та ідеї співіснують і доповнюють одне одного, замість того, щоб конфліктувати.

Труднощі, що виникають під час вирішення практичних завдань:

- відсутність схильності до роздумів над рішенням через вплив емоційної реакції;
- прояв невпевненості через нерозуміння, з чого почати;
- спроби одночасно утримувати в думках всю інформацію, пов'язану із завданням, залишатися логічними, слідкувати за логічністю співрозмовників, бути креативними й конструктивними. Це часто призводить до плутанини та розгубленості.

Метод «шести капелюхів мислення» є ефективним і практичним способом подолання труднощів, розділяючи мислення на шість різних напрямів, кожен із яких представлений капелюхом певного кольору:

1. *Білий капелюх* – орієнтований на інформацію. Він фокусується на фактах і даних. У цьому режимі визначають, що відомо, яка інформація ще потрібна та як її отримати.

2. *Червоний капелюх* – відповідає за емоції та інтуїцію. Учасники можуть висловлювати свої відчуття та інтуїтивні здогади без необхідності обґрунтувань чи пояснень.

3. *Чорний капелюх* – символізує критику. Його завдання – висловлювати побоювання, застереження та критичні зауваження, допомагаючи виявити ризики та можливі недоліки.

4. *Жовтий капелюх* – акцентує на позитиві. Він спрямований на пошук переваг, можливостей і сильних сторін запропонованої ідеї.

5. *Зелений капелюх* – пов'язаний із творчістю. У цьому режимі генеруються нові ідеї, вдосконалюються наявні, досліджуються альтернативи та відкриваються нові можливості.

6. *Синій капелюх* – контролює процес. Він відповідає за організацію роботи, визначення завдань на початку сесії та підбиття підсумків у кінці, а також постановку подальших цілей.

Порядок використання капелюхів залежить від типу завдання та його складності.

Метод «шести капелюхів мислення» є універсальним і підходить для будь-яких завдань, незалежно від їхньої складності, а також може застосовуватися в різних сферах і на різних рівнях:

- *на особистісному рівні* – для написання важливих листів, створення статей, розроблення планів чи вирішення проблем;

- *в індивідуальній роботі* – для планування, оцінки, розроблення дизайну, генерації ідей;

- *у груповій роботі* – для проведення зустрічей, оцінки і планування, вирішення конфліктів чи організації навчальних процесів.



Запитання для самоконтролю

1. Визначте основні елементи, які найкраще розкривають концепцію «навчання дією».
2. Перелічіть технології, спрямовані на розвиток креативності в організації.
3. Які фактори впливають на вибір підходу для пошуку нових ідей?
4. Поясніть сутність теорії вирішення винахідницьких завдань (ТРИЗ).
5. Опишіть основні риси нейролінгвістичного програмування (НЛП).
6. Дайте характеристику технології розвитку креативності, відомої як «навчання дією».
7. У чому полягає головна ідея НЛП щодо розвитку креативності?
8. Як модель «Шість капелюхів мислення» сприяє розвитку креативного мислення?
9. Назвіть принципи системної теорії, які застосовуються для управління креативністю.
10. Що є основною метою творчості в контексті креативного менеджменту?
11. Перелічіть і охарактеризуйте методи, що стимулюють творче мислення.
12. Які є основні особливості та характеристики процесу креативності?

Тестові завдання

1. *Ідея має новизну, якщо вона:*

- а) немає перспективи;
- б) забезпечує збирання та зберігання інформації;
- в) здійснює саморегуляцію інтелектуальної активності;
- г) потребує значних матеріальних затрат;
- ґ) пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали.

2. *До взаємопов'язаних етапів процесу розроблення ідей належать:*

- а) якість і унікальність ідей;
- б) кількість запропонованих ідей;
- в) винахідливість, інтерес до нового;
- г) творчий пошук;
- ґ) генерування та оцінювання ідей.

3. *Психофізіологічними характеристиками менеджера, які сприяють реалізації нововведень і їх стимулюють, є:*

- а) інтелект, креативність, організаторські здібності та лідерські якості;
- б) консерватизм, відсталість, песимізм, страх допустити помилку;
- в) небажання перенавчатись, інертність;
- г) бюрократизм, професійна заздрість, недовіра, самозакоханість;
- ґ) мислення, за якого всі зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення.

4. *Проектний творчий потенціал групи може регулюватися зміною:*

- а) складу дослідників з урахуванням різної продуктивності праці;
- б) використанням латерального мислення;
- в) кількістю генерованих ідей;
- г) використанням принципів креативного менеджменту;
- ґ) формуванням знань, навиків і вмінь.

5. *Метод мозкового штурму дає змогу:*

- а) визначити, наскільки ідея відповідає «правилам гри»;
- б) використовувати щасливий випадок;
- в) виявити альтернативу розвитку подій і ситуацій, вибрати можливі шляхи та засоби для вирішення проблемної ситуації;
- г) керівнику сформувати групи експертів;
- ґ) делегувати права і повноваження.

6. Метод евристичного прогнозування слугує для...

- а) свідомої саморегуляції людиною діяльності й поведінки, що забезпечує подолання труднощів при досягненні цілей;
- б) вирішення дослідницьких задач;
- в) припущення про те, що є початковим проєктом;
- г) створення уявлення про перспективи розвитку науки і техніки на основі систематизованого опрацювання прогнозних оцінок;
- г) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці.

7. Теорія вирішення дослідницьких задач дає змогу...

- а) жити із синдромом переконань;
- б) оцінювати явища з огляду на відповідність встановленим нормам;
- в) виявити альтернативу розвитку подій або ситуацій;
- г) керівнику сформувати групи експертів;
- г) застосовувати принципово новий підхід до генерування ідей.

8. Метод нового покоління ґрунтується на використанні:

- а) новизни та потенційних можливостей ідей;
- б) законів Ганта;
- в) стимулів, які діють на мозок як каталізатор;
- г) методу мозкового штурму;
- г) спонукання менеджера і підлеглого до співпраці.

9. Інновації – це нові знання, які мають безперечну цінність, тому що – це:

- а) свіжі ідеї, які дають життя новим продуктам, сервісам і процесам;
- б) відсутність будь-якої невизначеності;
- в) збільшення матеріальних витрат;
- г) висунення безлічі ідей, чимало з яких не мають стосунку до цієї проблеми;
- г) наймання та утримання в організації креативних фахівців.

10. Інноваціям передуює науково-технічна діяльність, пов'язана з появою нововведення у виді:

- а) проєктної документації;
- б) інформаційного фонду;
- в) інвенції, ініціації або дифузії інновації;
- г) методу функціонально-вартісного управління;
- г) інтенціонального досвіду.

Тема 5

ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА НА ПІДПРИЄМСТВІ

Креативність та інноваційність – два тісно переплетені поняття. Відносини між ними симбіотичні. Творчість пропонує ідеї, тоді як інновації матеріалізують ці ідеї та втілюють їх у життя.

Теодор Левітт

5.1. Процес формування креативного середовища на підприємстві

5.2. Фактори, що впливають на згуртованість колективу

5.3. Роль комунікацій у формуванні креативного середовища на підприємстві

5.4. Управління стресами й конфліктами в креативному колективі

5.1. Процес формування креативного середовища на підприємстві

Формування креативного середовища на підприємстві – це важливий аспект для стимулювання інновацій та підвищення конкурентоспроможності. Для досягнення цієї мети необхідно впроваджувати різноманітні практики, які сприяють розвитку творчого мислення та співпраці серед працівників. Один із ключових аспектів формування креативного середовища – це створення відкритої



та дружньої атмосфери, де працівники вільно можуть виражати свої ідеї та думки. Важливо підтримувати та стимулювати колегіальну співпрацю та обмін ідеями, а також надавати можливості для самовираження та саморозвитку. Крім того, важливо створювати сприятливі умови для творчої діяльності, такі як забезпечення доступу до необхідних ресурсів, навчальних програм та ініціатив, а також організацію креативних робочих просторів і заходів. Налаштування позитивного та креативного середовища на підприємстві вимагає системної роботи та постійної підтримки з боку керівництва та всього колективу. Однак такі заходи можуть значно підвищити результативність та ефективність бізнесу, сприяючи його успіху і розвитку.

Створення креативного середовища на підприємстві – це ключовий аспект успіху в розвитку й інноваціях. Для цього потрібно враховувати кілька важливих чинників:

1. Створення відкритої та підтримувальної корпоративної культури, де співробітники можуть вільно висловлювати свої ідеї без страху перед критикою.

2. Забезпечення доступу до необхідних ресурсів та інструментів для розвитку креативності, таких як навчальні програми, майстер-класи та робочі майданчики.

3. Стимулювання співпраці та комунікації між різними підрозділами та співробітниками для обміну ідеями й спільної роботи над проектами.

4. Пошук і підтримка талановитих співробітників, які готові працювати над новаторськими ідеями та проектами.

Загалом формування креативного середовища створює сприятливі умови для розвитку новаторських підходів та ідей, що сприяє конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Для того, щоб з'ясувати рівень креативного розвитку, необхідно охарактеризувати його середовище, тобто наявність соціально-економічних передумов, а також громадських і культурних проєктів, які уможливають формування успішного сектора креативної економіки.

Проблематика креативного середовища ширше розкрита через призму соціології та психології, ніж в економічній науці.

Із погляду соціології, креативне середовище розглядається як соціокультурний простір, що охоплює соціальні інститути, культурні традиції, звичаї та інші чинники,

які сприяють формуванню й сприйняттю суспільних цінностей, смаків і норм поведінки.

На сьогодні поняття креативного середовища є недостатньо визначеним і на макрорівні, і на мікрорівні. Виходячи з поняття креативності, основою якого є слово «creative» (у перекладі – «творчий»), на макрорівні креативне середовище розуміється як соціокультурний простір, побудований на творчому капіталі. Це середовище охоплює великі міста з їхніми унікальними мистецькими та художніми центрами, культурними інституціями, бізнес-сервісами, такими як музеї, бібліотеки, театри, архітектурні об'єкти, творчі спілки, концертні зали, заклади освіти і науки, видавництва, засоби масової комунікації, агентства підтримки інновацій, а також території розвитку підприємництва і стартапів.

Соціокультурне середовище формується з культурної спадщини і великих, і малих міст, сільських поселень, а також із сукупності факторів, серед яких домінують соціальні настанови, життєві цінності та традиції. Результатом їхньої взаємодії є такі елементи, як мова, релігія, система цінностей і відносин, соціальна структура, освіта, мистецтво, правова система, політика, технології тощо. Рівень розвитку цих складових істотно впливає на процес створення креативних ідей, їхню комерціалізацію, стиль управління в організаціях, організацію праці, формування партнерських зв'язків, а також на характеристики товарів, які відрізняються у різних країнах залежно від культурних та інших особливостей, що визначають формування унікальних національних пріоритетів.

Соціокультурні чинники також визначають організацію роботи колективу підприємства з урахуванням сформованих традицій. Працівники, які тривалий час працюють в одній організації, формують характерний стиль поведінки, якого вони надалі дотримуються.

Соціокультурні чинники також визначають спосіб життя споживача, який формується під впливом моральних і релігійних норм, що, своєю чергою, впливає на його смаки, потреби в товарах та ставлення до праці. Це відображається й на сприйнятті рівня заробітної плати й умов праці. Наприклад, в Україні соціокультурне середовище сприяло тому, що звичною практикою стала торгівля на «толкучках»,

у підземних переходах і на тротуарах, часто товарами сумнівного походження та якості.

Стиль життя в місті формується крізь призму соціокультурного середовища, яке може бути і орієнтованим на культуру, і ні. Саме воно визначає контекст, у якому виникають вшукані смаки різних соціальних груп і створюються цільові аудиторії для креативних проєктів – класів, що володіють економічним, соціальним і культурним капіталом та займають певне місце в статусній ієрархії. Це, своєю чергою, стимулює зростання попиту на якісні культурні продукти.

Основною метою формування креативного середовища в містах є створення сприятливих умов для розроблення унікальних продуктів, проєктів і практик, а також розвитку відповідної інфраструктури креативної економіки. Ключові креативні проєкти формують основу такої інфраструктури, що сприяє інтенсивнішому зростанню та розвитку інших ініціатив. Вони можуть перетворюватися на центри тяжіння для активної молоді, виступаючи у виді міських ініціатив, культурних подій або нових медіа, спрямованих на розроблення нових інформаційних стратегій і створення середовища для професійної комунікації креативних спеціалістів.

Креативна інфраструктура формуються через креативні кластери, коворкінги й інші творчі простори, які втілюються у виді конкретних фізичних об'єктів і локальних спільнот, що згодом можуть бути основою для створення одного або кількох креативних підприємств. Унікальні проєкти та креативна інфраструктура можуть виникнути лише за умови наявності розвиненого креативного середовища в містах, з експертами, які здатні оцінити якість ініціатив, та споживачами, що мають достатній рівень смаку для оцінки унікальності продукту. Таке середовище сприяє переходу від економіки, де основними є виробництво та супутні послуги, як-от дизайн чи реклама, до економіки, в якій дизайн і медіа є ключовими економічними драйверами (див. рис. 5.1).

Отже, креативне середовище можна визначити як сукупність економічних, правових і соціокультурних умов, творчих й інтелектуальних цінностей (ідей, образів, творів, нових технологій, ліцензій, патентів на винаходи та відкриття, досвіду, знань, ноу-хау), які поєднуються з унікальними

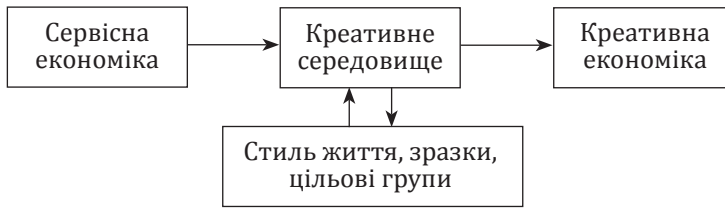


Рис. 5.1. Еволюція розвитку креативної економіки

територіальними умовами, що впливають на розвиток підприємства як креативного центру.

Креативне середовище створюється не лише креативними індустріями, а й іншими ініціативами, що ґрунтуються на використанні творчих та інтелектуальних здібностей підприємців, незалежно від кінцевої мети чи економічного ефекту реалізації. Крім того, креативне середовище базується на сукупності комунікативних практик, які є каталізатором процесу креативізації і економічного, і соціального життя.

Зовнішні бар'єри вияву креативності в організації

Бар'єри в творчому процесі організації є перешкодами, що гальмують креативність. Важливо виявити причини виникнення цих бар'єрів, щоб розробити ефективну стратегію їхнього усунення або зменшення їхнього впливу. Класифікація перешкод креативності в організації:

1. Зовнішнє середовище.

2. Синдроми поведінки працівників організації:

Поспішність при оцінюванні – схильність до прийняття швидких рішень і висновків без належної оцінки.

Міжособистісний вакуум – відсутність навиків ефективного міжособистісного спілкування.

3. Синдроми здібностей:

- не виходити за межі – внутрішня потреба організовувати все по полицях, обмежуючи креативність;

- обмежений обсяг – інформаційне перевантаження, яке знижує здатність до творчого мислення;

- невизначеність – схильність ухилятися від невизначених ситуацій і не братися за нові ідеї;

- забивання цвяха – використання одного й того ж методу для вирішення різних ситуацій.

4. Синдром переконань:

- стара гвардія – переконання, що вікові зміни призводять до деградації мислення;

- я некомпетентний – віра в те, що для творчості необхідна висока компетентність у певній галузі;

- це не моя стихія – переконання, що для створення нового потрібно бути експертом у певній сфері;

- страх збожеволіти – страх, що здатність до творчості може призвести до божевілля;

- по старинці – прийняття рішень, спираючись на досвід минулих років, без урахування змін;

- пасивність – страх перед невдачею та недооцінка власної здатності бути почутим.

5. Синдроми особистості:

- самоусунення – уникання активної участі в процесі через відсутність впевненості;

- раціональне его – бажання контролювати ситуацію і думки, що перешкоджає креативності.

Вирішення проблем бар'єрів, що заважають створенню креативного клімату в організації, полягає в усуненні причин їхнього виникнення.

Фактори подолання бар'єрів творчого мислення:

1. Зміна зовнішнього середовища: організація може застосувати такі методи:

- прогулянки на свіжому повітрі;
- спортивні ігри та прослуховування музики;
- зберігання на робочому столі предметів, що надихають і стимулюють творчість;

- виїзди на природу для роботи на свіжому повітрі.

2. Зміна поведінки: для цього необхідно:

- використовувати методи і техніки, які допомагають обійти або зменшити кількість бар'єрів, що виникають під час творчої діяльності;

- не боятися діяти, навіть якщо питання не є повністю зрозумілим;

- приділяти достатньо часу на аналіз проблеми або можливості.

3. Зміна здібностей: можна досягти таких результатів, якщо:

- розвивати навички дослідження невідомих аспектів за допомогою інструментів систематизації, таких як створення схем чи образне подання проблем;
- шукати зв'язки між різнотипними проблемами;
- повірити, що мислення – це здібність, яку можна і потрібно розвивати.

4. Зміна переконань: досягти цього можна такими способами:

- поводитися так, наче ви є творчою особистістю, і діяти відповідно;
- працювати з людьми, в яких немає бар'єрів, що обмежують креативність;
- створити в групі правила, які мінімізують вплив бар'єрів на творчий процес;
- визнати, що інтуїція виникає після ретельного аналізу і роздумів.

5.2. Фактори, що впливають на згуртованість колективу

Фактори, що впливають на згуртованість колективу, поділяються на загальні (зовнішні) та специфічні (внутрішні).

Загальні чинники:

- економічна ситуація в країні;
- соціально-економічна спрямованість державної політики;
- особливості та напрям діяльності підприємства;
- рівень науково-технічного розвитку;
- соціально-культурні особливості суспільства.

Специфічні (внутрішні) чинники:

- економічні;
- організаційно-технічні;
- соціально-психологічні.

Ключові аспекти діяльності підприємства, що впливають на згуртованість колективу:

- місія та стратегічні цілі організації;
- допустимі методи досягнення цих цілей;

- імідж компанії та її позиціонування;
- принципи, правила і норми, що визначають єдність підприємства;
- посадові обов'язки працівників;
- стандарти поведінки в процесі виконання робочих завдань.

Згуртованість трудового колективу визначається через єдність поведінки його членів. Вона ґрунтується на спільності інтересів, цінностей і норм поведінки, що відображає загальний рівень розвитку колективу.

Внутрішньокolleктивна згуртованість розглядається у двох аспектах:

- *Ціннісно-орієнтована єдність* – узгодженість індивідуальних і колективних інтересів, цінностей, етичних норм, сприйняття та оцінки важливих для колективу сфер життєдіяльності.

- *Предметно-дієва єдність* – узгодженість поведінки членів колективу у спільному трудовому процесі під час виконання завдань організації та досягнення її цілей.

Високий рівень згуртованості може підвищити ефективність діяльності підприємства, якщо цілі групи і підприємства узгоджуються між собою.

Ключовим моментом у створенні згуртованого колективу є підбір людей у підприємство на підставі збігу їхніх життєвих цінностей відносно і професійної діяльності, і моральних аспектів людського буття.

5.3. Роль комунікацій у формуванні креативного середовища на підприємстві

У сучасну епоху цифровізації та розвитку креативної економіки успішне ведення бізнесу значною мірою залежить від здатності керівників і спеціалістів створювати та підтримувати сприятливе середовище для професійного зростання персоналу та розкриття його творчого потенціалу. Важливим чинником у цьому процесі є ефективна комунікація та взаємодія в колективі, що досягається шляхом впровадження сучасних методик спілкування, врегулювання конфліктів,

проведення тренінгів з комунікативних навиків та використання інших інструментів для оптимізації комунікаційного процесу.

Неоднозначність і багатоаспектність цього процесу, а також нагальна потреба у вдосконаленні корпоративної комунікації, насамперед у творчих колективах і креативних командах, роблять цю тему надзвичайно актуальною. Налагодження ефективної взаємодії має важливе значення і для генерування та реалізації нових ідей, і для розроблення інноваційних продуктів, технологій та проєктів, що потребують нестандартного підходу.

Щоб досягти цієї мети, першочергово необхідно визначити специфіку творчих (креативних) колективів і команд, а також дослідити особливості комунікації та взаємодії їхніх учасників. Важливо також розглянути ефективні методи подолання комунікаційних бар'єрів у творчому середовищі та застосування технік управління конфліктами.

Під час тренінгу з креативності, організованого за підтримки Британської Ради в Україні, Pearson, Dinternal Education та Міністерства освіти і науки, визначено, що навколо креативності є чимало міфів. Зокрема, раніше її розглядали лише як процес мислення, спрямований на створення нових і незвичайних ідей чи продуктів. Однак таке визначення є неповним. Важливо, щоб ідея не тільки була новою, а й мала певний сенс і цінність. Сучасне розуміння креативності охоплює творчу діяльність, спрямовану на отримання оригінальних і значущих результатів.

Отже, в епоху стрімкого розвитку цифрових технологій, штучного інтелекту та креативної економіки (або «економіки, заснованої на знаннях») корисність і практична цінність ідей є невід'ємною складовою креативності. Як зазначають і вітчизняні, і зарубіжні експерти, сьогодні для вияву творчості недостатньо лише писати вірші чи малювати потрібно знаходити нестандартні рішення для вирішення проблем.

Саме тому традиційний підхід до менеджменту змінюється, а підприємства дедалі частіше впроваджують інструменти креативного управління. Такий підхід передбачає мобілізацію всього інтелектуального та творчого потенціалу персоналу для ефективного вирішення проблем і реагування на поточні й майбутні виклики.

Ефективне використання креативних здібностей у командах проєктного менеджменту, творчих об'єднаннях і в колективі підприємства загалом неможливе без підтримки самостійності (мінімізації бюрократичних обмежень під час генерації нових ідей), відкритості й доброзичливості. Також важливими чинниками є розвиток комунікативних навиків, оволодіння техніками розв'язання конфліктів, залучення неформальної логіки, застосування методів розвитку креативного мислення, створення дієвої системи мотивації, а також сприяння самореалізації та саморозвитку.

У процесі роботи на підприємстві слід враховувати, що креативні співробітники, які є учасниками творчих команд, мають особливий стиль мислення (латеральний підхід) і специфічні психологічні риси. Це може включати розвинену інтуїцію, емоційну нестабільність (від підвищеної дратівливості до замкнутості), вразливість або надмірну самовпевненість, а також схильність до професійного вигорання чи прокрастинації.

Особливості креативних команд та їхніх учасників підтверджуються дослідженнями зарубіжних фахівців у галузі креативної економіки, креативного менеджменту та проєктного управління. Ці дослідження допомагають глибше зрозуміти, як ефективно організувати роботу таких команд, використовуючи сильні сторони їхніх учасників і мінімізуючи ризики, пов'язані з емоційними й когнітивними особливостями творчих особистостей.

Комунікація відіграє вирішальну роль у забезпеченні продуктивності креативних команд і створенні позитивного внутрішнього клімату на підприємстві. Вона допомагає організувати обмін інформацією, сприяє взаєморозумінню та гармонійній співпраці між працівниками, забезпечуючи ефективне досягнення спільних цілей (див. рис. 5.2).

У сучасних підприємствах та організаціях креативна комунікація є не просто засобом передачі інформації, а ключовим інструментом управління діловими відносинами. Вона охоплює обмін даними, створення каналів взаємодії та формування різних типів зв'язків між людьми, спрямованих на досягнення обраних цілей. Комунікації у менеджменті забезпечують взаємозв'язок між такими функціями, як організація, планування, мотивація і контроль, та включають різні форми

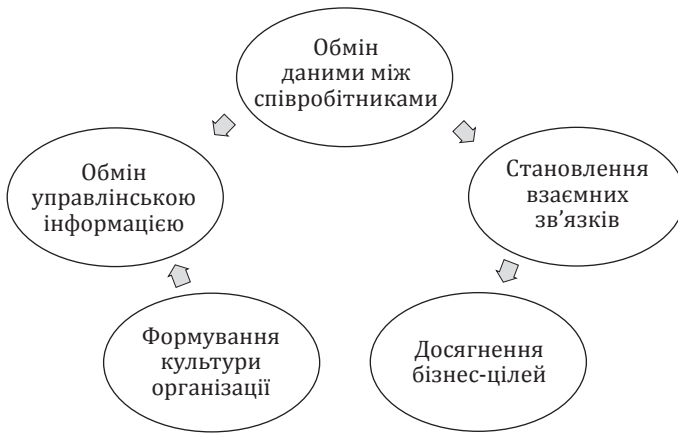


Рис. 5.2. Роль комунікації в забезпеченні ефективного функціонування креативних команд та сприятливого внутрішнього середовища взаємодії персоналу підприємства

особистого й групового спілкування, наприклад, телефонні розмови, листування чи звітування. Отже, комунікація виконує не лише інформаційну функцію, а й сприяє створенню сприятливого середовища для співпраці та ефективності управлінських процесів.

У креативних організаціях і командах із проєктного менеджменту, як і в будь-яких інших колективах, важливо забезпечити правильне сприйняття інформації. Для цього необхідно дотримуватись кількох основних вимог. Зокрема, варто зауважити на принципи ефективної комунікації:

1. Спілкування має бути двостороннім, коли всі учасники зацікавлені у досягненні позитивного результату і мають однакові цілі.

2. Отримувач інформації повинен докладати максимальних зусиль для правильного її сприйняття.

3. Повідомлення має бути чітким, структурованим і лаконічним.

4. Отримувач повинен довіряти комунікатору, поважати його думку та не ставити під сумнів його компетентність.

5. Ефективна комунікація завжди має емоційний компонент, причому такою мірою, яка є доречною для конкретної ситуації.

6. Необхідно виявляти терплячість та поблажливість до недоліків інших. Важливо приймати людей такими, якими вони є, без спроб змінити чи виправити їх.

Ці принципи допомагають зміцнити взаємодію в команді та пліпшити спільну роботу.

Учені з Вищої школи менеджменту Каліфорнійського університету, Ендрю Б. Харджадон (Andrew B. Hargadon) та Бет А. Бечки (Beth A. Bechky), провели дослідження [69], у якому з'ясували, що дотримання принципів ефективного спілкування, зміцнення взаємодії в команді та взаємна допомога сприяють формуванню дієвої моделі командної творчості.

У цьому контексті керівникам (топ-менеджерам) креативних команд варто керуватися такими правилами [70]:

1. Надавати творчу свободу, але не забувати про терміни. Творчі працівники найкраще працюють у незалежному та автономному середовищі, де вони можуть застосовувати свої сильні сторони – мислити, експериментувати, досліджувати, створювати та не боятися робити помилки в процесі вдосконалення продукту, процесу або системи.

2. Забезпечувати різноманітність у складі команди. Різноманітність учасників команди забезпечує багатий досвід, навички та погляди, що покращує ефективність роботи та підвищує рівень креативності. Таку думку висловлює засновник консалтингової компанії «Bwiti Bvba» Джеффрі Баумгартнер (Jeffrey Baumgartner), і підтверджує її на прикладі ідей для їжі. Наприклад, якщо вам потрібно кілька креативних ідей для десертів, ви навряд чи створювали б команду лише з експертів шоколадного торта. Ви запросили б людей з різними спеціалізаціями: експертів з тістечок, морозива, цукерок, печива, хліба і навіть професійного дегустатора. Точно так само має бути в творчій команді.

3. Критика повинна стосуватися роботи, а не особистості. Творчі люди часто є більш вразливими до критики, насамперед якщо вона стосується їх особистих якостей. Не можна хвалити команду, коли все йде добре, а потім, коли виникають проблеми, звинувачувати одного з учасників. Це завдання всього колективу, і керівник також є частиною цього процесу. Коли робота не просувається або коли трапляється невдача, керівник часто питає: «Хто це зробив?». Але правильніше

ставити питання так: «Які висновки ми зробили з цього? Як я можу допомогти?».

4. Уникати одноманітності. Через деякий час спільної роботи члени команди починають розуміти один одного без слів. Однак після 2–3 років роботи у такому складі виникає передбачуваність, що може призвести до нудьги. Злагодженість на початку може знизити ефективність на подальших етапах. Тому вважається, що креативні команди можуть працювати ефективно у тому ж складі від 18 до 24 місяців. Не дивно, що ці принципи актуальні й для проектного менеджменту в компаніях.

Успішна комунікація в колективах та креативних командах є основою для ефективної реалізації інновацій, генерування креативних ідей та впровадження проєктів, спрямованих на підвищення продуктивності та операційної ефективності підприємства. Однак цього неможливо досягти без розвитку нового типу керівника – менеджера креативного типу. Такий менеджер активно працює над своїми «софт-скілс», вивчаючи психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні та культурологічні аспекти, що впливають на процес творчості. Він мотивує, надихає та заохочує співробітників до саморозвитку та творчості, навчає їх і сам успішно впроваджує сучасні техніки «самоменеджменту», включаючи стрес-менеджмент, управління особистими обмеженнями, керування конфліктами, комунікаціями та командним менеджментом.

Отже, для формування ефективного креативного середовища компанії, успішної реалізації проєктів з підвищення операційної ефективності та забезпечення зростання продуктивності праці значну роль відіграє налагодження правильної комунікації, усунення «токсичного» спілкування, використання технік управління конфліктами, насамперед у творчих командах, для генерації та втілення креативних ідей.

5.4. Управління стресами й конфліктами в креативному колективі

Зіткнення інтересів, позицій і думок є невід’ємною частиною суспільного життя. Неминучість виникнення таких суперечностей є виявом закону єдності та боротьби протилежностей, одного з фундаментальних законів розвитку.

Конфлікт відіграє важливу роль у діяльності організації, впливаючи і на креативність колективу, і на продуктивність робочого процесу. Хоча він може мати конструктивний вплив, негативне сприйняття конфліктів є цілком виправданим. Будь-яке протистояння має значний руйнівний потенціал: може порушувати нормальне функціонування організації, погіршувати стосунки між співробітниками та навіть призводити до кадрових змін, включаючи звільнення частини персоналу.

Негативне сприйняття конфлікту є цілком виправданим, оскільки він може мати значний руйнівний вплив: порушує нормальне функціонування організації, погіршує стосунки між співробітниками та нерідко призводить до звільнення частини персоналу.

Особливо відчутним є вплив конфліктів у творчих колективах, де вони можуть зашкодити якості мислення, відволікаючи увагу працівників від розробки креативних концепцій на вирішення особистих суперечностей.

Саме тому керівник творчого колективу повинен володіти навиками управління конфліктами, спрямовуючи їх енергію у конструктивне русло. Нездатність ефективно вирішувати конфліктні ситуації може призвести до втрати авторитету серед підлеглих, а в окремих випадках – до формування ворожого ставлення до нього.

Натомість керівник, який уміло запобігає деструктивним конфліктам або конструктивно їх розв'язує, здобуває повагу та користується заслуженим авторитетом у колективі.

Креативність може зазнавати негативного впливу в компаніях, де панує культура позитивності та яскраво виражений дух колективізму, оскільки в таких організаціях конфронтація вважається неприйнятною. Якщо керівнику тривалий час не вдається спровокувати жодного зіткнення поглядів, варто замислитися над ефективністю його лідерства.

Конфлікт як зіткнення протилежних думок є важливим стимулом для розвитку креативності. Однак викликати його складно в середовищі, де цінуються співробітництво й об'єднання зусиль задля спільних цілей.

Практика показує, що наявність розбіжностей у поглядах сприяє чіткішому визначенню ролей і обов'язків, що, своєю чергою, веде до ефективнішого вирішення проблем.

Розбіжності в процесі генерування ідей або вибору методів виконання завдань у довгостроковій перспективі належать до функціональних конфліктів, оскільки сприяють підвищенню рівня інноваційності та продуктивності компанії.

Однак, коли такі розбіжності переходять у особистісні й емоційні протистояння, вони перестають бути корисними та перетворюються на дисфункціональні конфлікти. Такі конфлікти діють як «хронічне захворювання» організації, погіршуючи робочий клімат і негативно впливаючи на ефективність і окремих працівників, і команди загалом.

Важливо зазначити, що розбіжності у процесі генерування ідей сприяють формуванню довіри, довіра – стимулює готовність до ризику, а ризик, своєю чергою, стає каталізатором креативності.

Водночас універсального методу управління конфліктами не існує – ефективне вирішення залежить від конкретної ситуації та особливостей організаційної культури.

Взаємодія різних типів особистості при вирішенні конструктивних конфліктів в організації

Організації використовують різні методи управління конфліктами, зокрема:

1. *Залучення інтеграторів* – людей, які володіють «внутрішніми мовами» організації та сприймаються як «свої» у різних субкультурах, що сприяє комунікації та порозумінню.

2. *Визнання конфлікту як природного процесу* – стимулювання розбіжностей як чинника, що сприяє генеруванню нових ідей.

3. *Заохочення паралельної роботи* – розподіл працівників на незалежні команди для виконання окремих завдань, що підвищує рівень креативності та загальну ефективність.

4. *Пошук спільної мови між конфліктуючими сторонами* – обговорення розбіжностей із урахуванням ролі кожного працівника в організації.

5. *Створення контрольованої напруженості* – залучення нових ідей та інформації ззовні для стимулювання дискусій і появи альтернативних поглядів.

Отже, цілеспрямований вплив на конфлікт є важливим інструментом антикризового управління. Ефективне

врегулювання конфліктних ситуацій дає змогу не лише запобігати їх виникненню, а й вирішувати наявні проблеми, що є ключовим чинником стабільної роботи організації.

Цілеспрямоване управління конфліктними ситуаціями є важливим інструментом антикризового менеджменту, що дозволяє і запобігати конфліктам, і ефективно їх вирішувати. Менеджер, який застосовує креативний підхід до врегулювання конфліктів, може використовувати такі методи:

1. *Завершення* – чітке визначення вимог і обов'язків сторін у процесі подолання конфлікту, що дозволяє кожному працівнику розуміти свої завдання та очікувані результати.

2. *Запобігання* – формування в колективі громадської думки щодо конфліктуючих сторін. Оскільки чимало людей прагнуть соціального схвалення, можливість опинитися в ізоляції може змусити їх змінити конфліктну поведінку.

3. *Профілактика* – координація та інтеграція діяльності через чітке розподілення повноважень. Для вирішення між-підроздільних суперечностей можуть створюватися проміжні служби, що допомагають ефективно взаємодіяти різним структурним підрозділам організації.

4. *Ослаблення* – доручення конфліктуючим сторонам завдання, яке вони можуть виконати лише спільними зусиллями. Також можливе залучення «третейського судді» – авторитетної особи (зазвичай керівника), чия думку обидві сторони визнають об'єктивною.

5. *Пригнічення* – залучення посередника, який допомагає опонентам зрозуміти позицію один одного, знайти компромісне рішення та створити сприятливу атмосферу для врегулювання ситуації. Якщо психологічні методи не дають результату, можуть застосовуватися адміністративні заходи – структурні зміни, переведення працівників або навіть їхнє звільнення.

6. *Відтермінування* – фокусування уваги колективу на досягненні спільних цілей, де кожна сторона усвідомлює свою роль і внесок. Використання системи винагород може бути додатковим стимулом для зниження конфліктності.

Ефективне управління конфліктами допомагає підтримувати здоровий клімат у колективі, сприяє підвищенню продуктивності та запобігає деструктивному впливу суперечностей на робочі процеси.



Запитання для самоконтролю

1. Як можна оцінити рівень розвитку креативного середовища на підприємстві?
2. Запропонуйте заходи, які можуть сприяти формуванню креативного середовища в організації.
3. Які бар'єри можуть заважати творчому мисленню?
4. Якими методами можна подолати перешкоди для розвитку креативності?
5. Яку роль відіграє комунікація у формуванні креативного середовища на підприємстві?
6. Якими правилами варто керуватися керівникам (топ-менеджерам) креативних команд?
7. Чому психологічна сумісність є важливою для ефективної роботи творчої команди?
8. Соціально-психологічні особливості творчого колективу.
9. Яку роль відіграє конфлікт у креативному колективі?
10. Чому конфлікт може бути стимулом для розвитку креативності?
11. Які основні методи управління конфліктами можна застосувати в креативній організації? Наведіть приклади.

Тестові завдання

1. *Що є ключовим аспектом формування креативного середовища на підприємстві?*
 - а) жорстка дисципліна;
 - б) відкрита та підтримувальна корпоративна культура;
 - в) мінімізація комунікації між працівниками;
 - г) зменшення доступу до ресурсів.
2. *Які фактори сприяють розвитку креативного середовища?*
 - а) забезпечення доступу до навчальних програм і майстер-класів;
 - б) заборона обміну ідеями;
 - в) ігнорування талантів;
 - г) усунення ініціативності.
3. *Як соціокультурні чинники впливають на процес створення креативних ідей?*
 - а) формують систему цінностей і традицій;
 - б) ускладнюють розвиток творчого мислення;

- в) зменшують конкурентоспроможність;
- г) обмежують соціальну взаємодію.

4. Яку функцію може виконувати конфлікт у творчому колективі?

- а) лише негативну;
- б) тільки позитивну;
- в) може бути і конструктивним, і деструктивним;
- г) завжди призводить до звільнень.

5. Що може сприяти загостренню конфліктів у креативному середовищі?

- а) відсутність корпоративної культури;
- б) надмірний контроль керівництва;
- в) страх перед невдачею;
- г) усі перелічені фактори.

6. Які конфлікти можуть позитивно впливати на рівень креативності?

- а) дисфункціональні;
- б) функціональні;
- в) соціальні;
- г) організаційні.

7. Чому психологічна сумісність важлива у творчих командах?

- а) дає змогу уникати творчих суперечок;
- б) допомагає ефективно співпрацювати, враховуючи особистісні особливості;
- в) робить усіх членів колективу однаковими;
- г) обмежує індивідуальну ініціативу.

8. Яке значення має ефективна комунікація для розвитку креативного середовища?

- а) не має суттєвого впливу;
- б) сприяє генерації нових ідей та оптимізує взаємодію;
- в) гальмує творчий процес;
- г) є перешкодою для впровадження інновацій.

9. Який із факторів найбільше сприяє креативному мисленню у команді?

- а) жорстке управління;
- б) відкритий стиль комунікації;

- в) ізоляція працівників;
- г) мінімізація обміну думками.

10. Які методи можуть допомогти подолати комунікаційні бар'єри у творчому колективі?

- а) ігнорування проблем;
- б) посилення контролю;
- в) проведення тренінгів з комунікативних навиків;
- г) запровадження строгих регламентів.

Тема 6

СТВОРЕННЯ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Креативність – це здатність бачити щось, що ніхто інший не бачить, і відтак думати та робити так, як ніхто інший не робить.

А. Ейнштейн

- 6.1. Підходи до створення креативної організації
- 6.2. Особливості креативної організаційної культури
- 6.3. Створення інноваційного клімату для розвитку креативності в організації
- 6.4. Лідерство в забезпеченні креативності в організації

6.1. Підходи до створення креативної організації

Примусове впровадження креативності в організації за допомогою тактичних ініціатив рідко приносить довготривалі й значні результати. Такий підхід може бути виправданим лише в разі обмеженого застосування у певному підрозділі компанії.



Формування креативної організації передбачає стратегічний і системний підхід до змін. Для ефективної реалізації стратегії необхідно, щоб організаційна культура, стиль управління, цінності, структура,

системи, а також навички та ресурси були гармонійно узгоджені. Лише за цієї умови можна досягти синергетичного ефекту.

І для стійкості стільця важливо, щоб усі його ніжки були однакової довжини, і для успішного розвитку креативної організації потрібно враховувати всі її ключові складові:

- *Культура, стиль лідерства і цінності* – це спосіб керівництва, роль лідера, а також фактичні й задекларовані принципи, що визначають атмосферу в компанії.

- *Структури та системи* – це і офіційні організаційні схеми, і неформальні зв'язки, канали комунікації та приховані механізми взаємодії. Вони включають системи мотивації, визнання досягнень і кар'єрного розвитку.

- *Навички та ресурси* – це процес залучення, навчання та ефективного використання творчого потенціалу працівників. Важливу роль відіграє забезпечення необхідних інформаційних і фінансових ресурсів, а також створення сприятливого середовища для розвитку креативності.

Як здійснити креативну революцію в компанії?

Щоб реалізувати креативну революцію в компанії, необхідно створити середовище, яке заохочуватиме творчий підхід працівників. Люди з креативним мисленням отримують задоволення від вирішення складних, але цікавих завдань. Їх мотивує відчуття досягнення успіху, що виникає після подолання викликів. Важливо, щоб вони відчували довіру до себе та своєї роботи – це сприяє їхньому професійному розвитку та відкриває простір для нових ідей.

Щоб розкрити та підтримувати творчий потенціал компанії, необхідно дотримуватися шести ключових принципів:

1. *Свіжий погляд*. Креативність ґрунтується на унікальності й новизні вхідних стимулів. Щоб генерувати нестандартні ідеї, потрібно постійно оновлювати власний досвід. Це може бути знайомство з новими людьми, зміна звичного маршруту до роботи, відвідування незнайомих місць або навіть зміна розпорядку дня. Вихід за межі комфорту сприяє активному мисленню та виникненню нових нестандартних рішень.

2. *«Теплиця» як простір для розвитку нових ідей*. На початкових етапах розвитку ідеї потребують часу для осмислення та вдосконалення. «Теплиця» створює сприятливі умови для захисту та вирощування нових концепцій. Це середовище,

де ідеї не піддаються миттєвій критиці, а навпаки – розвиваються через мозкові штурми, стратегічні сесії та неформальні обговорення. Сучасні компанії змушені працювати в умовах високої конкуренції, де важливо максимально ефективно використовувати час. Саме тому «теплиця» слугує місцем, де ідеї отримують підтримку й можливість еволюціонувати. Її функціонування базується на трьох ключових принципах:

1. *Зупинка* – перш ніж оцінювати ідею, важливо утриматися від різкої критики. Варто зробити паузу, щоб уважно вислухати пропозицію.

2. *Розуміння* – потрібно подивитися на ідею очима її автора, поставити уточнювальні запитання на кшталт: «Що надихнуло на цю думку?» або «Можеш розповісти детальніше?».

3. *Розвиток* – після осмислення необхідно посилити ідею, шукаючи її сильні сторони та можливі покращення. Корисно запитати: «У чому її цінність?», «Як її вдосконалити?», «Які альтернативи можна розглянути?».

Втілення ідеї в реальність. Реальність є ключовим етапом креативного процесу, оскільки саме тут ідеї набувають конкретної форми. Для цього важливо створювати прототипи, які допомагають зробити ідею більш відчутною та зрозумілою. Переваги створення прототипів:

– *Жива реакція* – коли ідея переходить із теоретичної площини в практичну, вона викликає зворотний зв'язок, який неможливо отримати лише від слів.

– *Активізація дій* – навіть найменший крок до реалізації ідеї стимулює подальший розвиток, допомагаючи уникнути бездіяльності.

– *Збільшення ентузіазму* – усвідомлення можливості реалізації задуму мотивує команду та сприяє залученню до процесу.

4. *Енергія як рушій інновацій*. Ефективне управління енергією є необхідною умовою успішного впровадження інновацій. Це стосується і особистої мотивації, і командної або корпоративної динаміки.

Фактично, енергія у цьому контексті дорівнює натхненню. Якщо людина чи команда захоплені ідеєю, вони працюватимуть над її реалізацією з більшою віддачею та ентузіазмом. Управління енергією дає змогу підтримувати високий

рівень мотивації та забезпечує стабільний розвиток інноваційних процесів.

Ця особливість характерна для творчих людей, які здатні створювати у компанії атмосферу ентузіазму та натхнення. Їхня енергія є заразливою, надихаючи інших працювати із задоволенням. У результаті кожен співробітник відчуває прагнення до розвитку та досягнення нових вершин.

Щоб ефективно використовувати енергію персоналу, компанія повинна:

- *Знижувати енергетичні бар'єри*, які можуть заважати роботі, наприклад, усувати бюрократію, вирішувати внутрішні конфлікти, покращувати комунікацію.

- *Підвищувати мотивацію*, створюючи сприятливі умови для праці, пропонуючи цікаві завдання, визнаючи досягнення працівників.

- *Сигналізування* – це система видимих знаків, що допомагає працівникам розрізняти аналітичний і креативний режими роботи. Важливо правильно поєднувати ці режими, не допускаючи їхнього хаотичного змішування. Сигналізування є навігаційним інструментом, що допомагає переходити між структурованим аналізом і творчістю.

- *Сміливість* – це ключова якість для впровадження інновацій. Радикальні ідеї потребують людей, які не бояться відрізнитися. Однак сміливість – не просто вроджена риса, а те, що можна розвивати. Вона посилюється за допомогою довіри, права на експерименти та свободи вибору способів досягнення цілей. Саме ця свобода підвищує внутрішню мотивацію та стимулює креативність.

Отже, креативна революція в компанії можлива лише тоді, коли працівники мають чіткі орієнтири (сигналізування) та відчувають достатню свободу для творчості (сміливість).

Один день із життя креативної організації

Уявімо типовий день у креативній організації, яка працює як джазовий ансамбль. Ранок починається з короткої стратегічної сесії, де кожен член команди ділиться своїми ідеями та пропозиціями. Як і в джазі, важливо почути кожного та знайти гармонію між індивідуальністю та спільною метою. Протягом дня відбуваються «імпровізаційні сесії» – неформальні зустрічі, де генеруються нові проєкти. Як і у грі на сцені,

тут важливі швидкість реакції, гнучкість і взаємодія між учасниками. Після обіду – робота над конкретними завданнями. Кожен має свій «соло-парт», але водночас усе гармонійно вписується в загальний ритм. День завершується рефлексією: що вдалося, які висновки зроблено, як можна покращити «виконання» наступного разу.

Неформальний лідер команди сприяє розвитку музикантів, допомагаючи їм досягати нових творчих висот, а також контролює систему оплати праці відповідно до внеску кожного учасника в спільну діяльність.

Музиканти отримують велике задоволення від спільних репетицій і виступів, але поза сценою вони часто вступають у жваві дискусії, обговорюючи і музичні, і сторонні теми. Нерідко між ними можуть виникати непорозуміння, проте, якщо справа стосується музики, всі суперечки відходять на другий план.

Конкуренція в колективі виконує позитивну роль: учасники прагнуть перевершити один одного у творчості, що сприяє підвищенню загального рівня майстерності всієї команди. Незважаючи на те, що кожен музикант має унікальний талант, їхня спільна робота дає значно кращий результат, аніж якби вони діяли окремо.

Гурту доводиться змагатися за замовлення, рекламувати свою музику перед слухачами та менеджерами.

Цей приклад демонструє основні риси креативної організації:

1) баланс між упорядкованістю та хаосом відповідно до потреб зацікавлених сторін;

2) постійне навчання та адаптація до змін на основі спільних цінностей;

3) використання інтуїції та підсвідомих процесів для визначення напряму розвитку;

4) колективізм як чинник, що формує імідж організації;

5) застосування спеціальних методик для стимулювання креативності;

6) готовність до ризику заради успіху;

7) пріоритет спільної мети над особистими інтересами;

8) усвідомлення того, що стратегія формується на основі синтезу спільних зусиль і найчастіше виникає спонтанно, а не як заздалегідь запланований процес.

6.2. Особливості креативної організаційної культури

Ефективність формування та використання інтелектуальних ресурсів значною мірою визначається організаційним середовищем, у якому здійснюються ці процеси. Однією з ключових характеристик цього середовища є організаційна культура.

Класик досліджень у цій сфері Е. Шейн описує організаційну культуру як «сукупність базових припущень, що були створені, виявлені або розроблені певною групою для вирішення проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції і які підтвердили свою ефективність протягом тривалого часу» [69]. Водночас Г. Хофстед розглядає культуру як програму колективного мислення (*software of the mind*), що вирізняє одну групу людей від іншої [70].

Організаційна культура є невід'ємною складовою системи креативного менеджменту, адже вона впливає на ефективність роботи творчих колективів, організаційне навчання та управління знаннями.

У межах одного дослідження, яке охопило 104 компанії, проведено порівняння важливості різних факторів успіху в управлінні знаннями (табл. 6.1). Виявилось, що майже половина компаній визначили організаційну культуру, як головний фактор успіху, тоді як роль інформаційних технологій була оцінена найменш значущою.

Таблиця 6.1

Показники, що впливають на успіх в управлінні знаннями
(за [10])

Показники	Важливість для успіху в управлінні знаннями (% відповідей)
Організаційна культура	47,1
Мотивація і кваліфікація персоналу	41,3
Розвиток у топ-менеджменті	33,7
Структури і процеси	29,8
Інформаційні технології	27,9

Культура слугує механізмом підтримки організаційної ідентичності, забезпечуючи її внутрішню цілісність і неповторність. Завдяки організаційній культурі відбувається накопичення, відтворення і передача новим працівникам знань про встановлені в організації норми поведінки, правила взаємодії з керівництвом, колегами та зовнішнім середовищем, а також інші елементи організаційного життя.

Організаційну культуру можна розглядати як системно організовану структуру, яка об'єднує чотири взаємопов'язані ієрархічні рівні: світоглядний, нормативно-атрибутивний, когнітивно-емоційний і поведінковий (див. рис. 6.1). Вона виконує роль засобу трансляції світоглядних принципів засновників і лідерів організації в загальні моделі поведінки співробітників [3].

Світоглядний рівень. Фундамент організаційної культури закладається власниками та вищим керівництвом компанії,



Рис. 6.1. Ієрархічна модель організаційної культури [3]

тому її становлення і розвиток значною мірою залежать від світоглядних установок засновників.

Світогляд охоплює три основні підсистеми: пізнавальну, ціннісну та програмно-поведінкову, кожна з яких виконує важливу роль у формуванні організаційної культури.

Пізнавальна підсистема – це система світогляду. Вона охоплює знання й уявлення про структуру навколишнього світу, основні принципи та методи пізнання, які застосовуються для осмислення реальності. На основі цієї підсистеми формуються переконання і цінності.

Цінності відповідають за сприйняття світу, допомагають визначати суб'єктивні пріоритети, формувати установки та поведінкові орієнтири.

Програмно-поведінкова підсистема регулює вибір життєвих стратегій, визначає рівень активності та засоби впливу на зміну навколишньої реальності.

Нормативно-атрибутивний рівень. Світоглядні ідеї засновників та лідерів організації відображені у:

- сукупності характерних і сталіших прийомів, методів та інструментів, що використовуються в управлінській діяльності, тобто у домінуючому стилі керування;
- формальних і неформальних правилах, які встановлює організація для регулювання ставлення працівників до праці, відносин між керівниками і підлеглими, між співробітниками та їхньою взаємодією із зовнішнім середовищем;
- традиціях, ритуалах, обрядах, корпоративних заходах, легендах і міфах, які передають працівникам базові цінності лідерів організації та виконують виховну функцію;
- матеріальних символів організаційної культури, таких як емблеми, логотипи, гасла, оформлення офісних приміщень тощо.

Когнітивно-емоційний рівень. Організаційна культура також охоплює психологічні аспекти, що відображають загальні або домінуючі у колективі стереотипи мислення і емоційний клімат. Когнітивна складова вказує на рівень засвоєння працівниками організаційних норм і формування загальноприйнятих ментальних моделей. Емоційна складова характеризує переважаючий емоційний настрій у колективі. На відміну від елементів нормативно-атрибутивного рівня, ці аспекти

можуть бути непомітними на перший погляд, однак вони безпосередньо впливають на поведінку співробітників.

У межах організації одночасно існують різні ментальні моделі, що відрізняються за змістом і спрямованістю. Ті з них, які не знаходять підтримки у реальній практиці організації, поступово зникають, тоді як інші стають дедалі більш поширеними серед працівників. Спільні ментальні моделі стають важливим компонентом організаційної культури, оскільки, зі слів П. Сенге, вони «визначають не лише наше сприйняття реальності, а й нашу поведінку» [4].

Організація має можливість ініціювати і підтримувати ментальні моделі, що відповідають її стратегічним завданням (наприклад, орієнтація на професійний розвиток, відповідальність, командну роботу, готовність до ризику, взаємодопомогу), одночасно стимулюючи відмову від негативних моделей мислення. Важливу роль у цьому процесі виконують також ментальні моделі керівників.

Інший важливий компонент когнітивно-емоційного рівня – це загальний емоційний настрій колективу, який є поєднанням позитивних і негативних емоцій, формуючи унікальну психологічну атмосферу організації та її моральний дух. М. Томсон-Кевін підкреслює, що саме емоції, а не знання чи правила, створюють волю і прагнення рухатися вперед. Позитивні емоції сприяють підвищенню і підтримці мотивації, тоді як негативні – руйнують її, викликаючи апатію і зниження якості праці [5].

Поведінковий рівень. Типові взірці поведінки – це домінуючі способи дій, які закріплюються у колективі, зберігаються в організаційній практиці та передаються новим співробітникам через формальні й неформальні системи винагороди. Організація заохочує поширення саме тих моделей поведінки, які вона вважає корисними і доцільними.

Світоглядний рівень креативної організаційної культури представлений на рис. 6.2.

Пізнавальна підсистема. Подолання раціональної обмеженості. У повсякденній діяльності більшість організацій дотримуються принципу раціональної обмеженості, який означає, що люди зазвичай приймають рішення, спираючись виключно на ті знання, якими володіють на цей момент [9]. Натомість

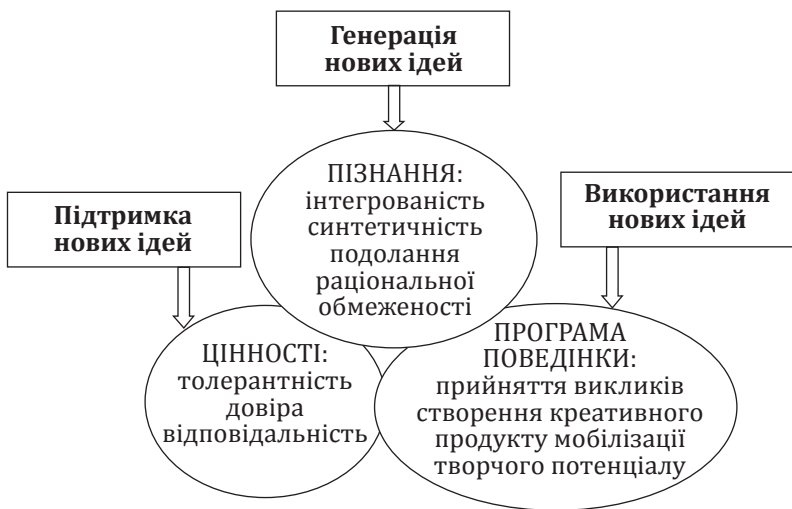


Рис. 6.2. Особливості світогляду креативної організаційної культури

креативні організації прагнуть подолати цю обмеженість, постійно оновлюючи свої знання з метою розроблення найкращих рішень і створення конкурентоспроможних продуктів.

Ціннісна підсистема. Основні цінності креативної організаційної культури. можна окреслити трьома поняттями: толерантність, довіра і відповідальність.

Толерантність виявляється в усіх сферах діяльності креативних організацій – у ставленні до нових ідей, в роботі з опонентами, у стилі управління, в оцінці середовища, у процесі прийняття рішень і формуванні творчих груп. Вона створює простір для вільної творчості, без якого процес створення креативних продуктів уповільнюється або стає неможливим, адже творчість несумісна з диктатом.

Довіра має вирішальне значення в будь-якій організації, але в креативних вона є основоположною цінністю. Лише за наявності повної довіри між членами творчого колективу можливе ефективне розкриття їхнього потенціалу. За визначенням М. Томсон-Кевіна, довіра – це «впевненість у чесності, справедливості та надійності людей, команди й організації». Довіра сприяє відкритому обговоренню ідей, вільному обміну

інформацією та забезпечує психологічний комфорт у творчому середовищі. На основі довіри також формується креативне лідерство [5].

Відповідальність є тим чинником, який врівноважує дію толерантності й довіри, запобігаючи перетворенню організації на союз «вільних митців». Для працівників відповідальність означає зобов'язання за результат своєї творчості, тоді як для організації – обов'язок створювати сприятливі умови для розвитку творчості та забезпечувати гідну винагороду за результати.

Програмно-поведінкова підсистема. Виникнення нових ідей можливе в організаціях, які активно прагнуть їх створити, розвивати і впроваджувати. Креативність підтримується не лише відповідною організаційною культурою, а й комплексом заходів, процедур і процесів, що стимулюють творчість.

Креативні організації відзначаються активною життєвою позицією: вони готові приймати виклики навколишнього середовища, не боятися змін і невизначеності ринку. Такі виклики сприймаються ними як можливість знайти принципово нові рішення, а не як загрозу або невдачу.

Нормативно-атрибутивний рівень корпоративної культури, що сприяє креативності. У креативній організаційній культурі на нормативно-атрибутивному рівні виокремлюються такі особливості:

- *Толерантність до різноманітності думок.* Що більше ідей генерується в організації, то вищі шанси на створення справді креативного продукту. Така толерантність передбачає відхід від традиційної логіки «або..., або...» на користь мислення за принципом «і..., і...».

- *Толерантність до невизначеності.* Креативні організації допускають більше невизначеності у розподілі обов'язків, постановці цілей і ухваленні рішень, надаючи працівникам більшу свободу і автономію порівняно з традиційними структурами. Прикладом застосування цієї принципової установки є підхід, який заохочує толерантне ставлення до невдач, уникаючи критичних помилок, а також прийняття ризикованих рішень у визначених сферах діяльності.

Прикладом реалізації цього підходу є стратегія, що ґрунтується на необхідності бути толерантним до невдач

та уникати критичних помилок, а також приймати ризиковані рішення лише в певних сферах діяльності. Однак толерантність до невизначеності сама собою не є достатньою. Людина, яка здатна адаптуватися до невизначеності, може обирати різні стратегії поведінки:

- нічого не робити, сподіваючись, що все вирішиться самотійно;

- уникати невизначеності та неоднозначності, прагнучи якомога швидше прийняти перше більш-менш підходяще рішення;

- витримувати невизначеність як частину процесу, щоб, зрештою, вирішити одну задачу перед тим, як братися за іншу. Така стратегія є найбільш ефективною з погляду організаційної креативності.

Визнання корисності конфліктів і різних поглядів є важливим фактором розвитку креативності. Різноманіття думок і зіткнення різних типів мислення сприяють генерації нових ідей. Однак у організаціях, де панує культура позитивізму та колективізму, прагнення уникати конфліктів за будь-яку ціну може стримувати виникнення нестандартних та оригінальних рішень.

Р. Паскаль наводить приклад компанії «Hewlett-Packard», де надмірний акцент на позитивному підході, вбудованому в її корпоративну філософію, призвів до повного заперечення необхідності конфлікту. Хоча цей підхід не можна назвати неправильним – компанія є дуже успішною, – важливо визнати, що в деяких сферах прагнення уникати будь-яких розбіжностей може стати на заваді подальшому розвитку.

Іншим прикладом є компанія «Dentsu», найбільше рекламне агентство в світі, яке процвітає завдяки конфліктам і зіткненням інтересів. Засновник «Dentsu», Хідео Йошида, сформулював десять принципів, зокрема один із них: «Коли конфронтація необхідна, не уникай її. Конфронтація є джерелом прогресу та енергії для агресивного бізнесу. Якщо ти боїшся конфлікту, ти стаєш боязким і нерішучим».

Контрольований безлад є протиположністю жорсткому регламентуванню і контролю, характерним для традиційних організацій індустріальної епохи. Це дає змогу створити простір для розвитку й інновацій.

Креативні організації підтримують право на прийняття ризикованих рішень і створюють безпечне середовище для своїх працівників, оскільки без цього процес творчості та генерування ідей неможливий. Вони також толерантно ставляться до субкультур, які, хоча і вважаються неприпустимими в інших організаціях, можуть бути важливим чинником для досягнення успіху та заохочуються, оскільки вони дають змогу розширити внесок різних підрозділів у загальний результат.

Окрім того, креативні організації є організаціями, що постійно навчаються і створюють умови для безперервного професійного розвитку своїх працівників. Вони також відкриті до нових знань, навіть якщо вони виходять за межі професійної спеціалізації, оскільки це може бути джерелом нових ідей, що виникають через механізми аналогій або комбінування різних знань.

Креативні організації створюють умови для вільного обміну інформацією та знаннями, що сприяє спільному використанню знань серед працівників. В інформації та знаннях вони не бачать інструменту влади, а сприймають їх як основний ресурс для підвищення творчого потенціалу організації.

Попри значення сучасних інформаційних технологій, креативні організації заохочують особисті комунікації між працівниками, оскільки саме особисте спілкування найкраще стимулює виникнення нових ідей.

Креативні організації також ставлять кінцеву мету творчого процесу в центр уваги, водночас працівники, отримуючи більшу свободу для творчості, несуть відповідальність за досягнення результату.

Гнучкість рольових позицій – це важлива риса таких організацій. Залежно від завдання працівники можуть виконувати різні ролі в команді, від лідера до виконавця.

Творча напруга, що виникає через усвідомлення розриву між поточним і бажаним станом справ, є важливим елементом для креативних організацій, оскільки вона стимулює творчий пошук шляхів подолання цього розриву.

Креативні організації також створюють робоче середовище, яке не лише комфортне, а й сприяє творчій активності працівників, водночас підтримуючи їхні ідеї та ініціативи.

Когнітивно-емоційний і поведінковий рівні корпоративної культури формуються на основі сприйняття і усвідомлення працівниками нормативно-атрибутивних правил. Коли ці правила викликають відповідну емоційну реакцію, створюється когнітивно-емоційний рівень креативної організаційної культури, що виражається у виді загальноприйнятих ментальних моделей і емоційного настрою, корисних для організації.

На поведінковому рівні це призводить до формування загальноновживаних патернів поведінки, характерних для інтелектуальних організацій, зокрема творчого спілкування, обміну знаннями і генерування ідей.

У креативній організаційній культурі:

- лідери готові змінювати ролі відповідно до вимог конкретної ситуації;
- вільний обмін думками та відкритий вираз емоцій є звичними;
- конкуренція всередині компанії є здоровою, основою на повазі та почутті власної гідності;
- керівництво цінує і заохочує співробітників, які готові брати на себе ризик;
- люди не бояться пропонувати незвичні ідеї, кидати виклики один одному та керівництву;
- успіхи окремих співробітників радують весь колектив;
- осуд не практикується, а помилки перетворюються на можливість для розвитку;
- процес внесення змін є безперервним і невинним.

6.3. Створення інноваційного клімату для розвитку креативності в організації

Г. Еквалл вважає, що організаційна культура є доволі стабільною та консервативною системою, для зміни якої необхідно чимало часу. Натомість організаційний клімат є більш мобільною характеристикою внутрішнього середовища організації, що визначається системою зв'язків і міжособистісних відносин. Вона виявляється в домінуючому емоційному настрої, спільних установах і впливає на поведінку працівників. Г. Еквалл підкреслює, що організації, які є інноваційними за продуктами, сервісами, методами й іншими характеристиками,

значно відрізняються від консервативних або таких, що не здатні до інновацій, саме за показниками клімату.

Більшість компаній стикаються з необхідністю змін, щоб прийняти та впровадити інноваційні ідеї. Однак копіювання успішних інноваційних стратегій інших компаній може бути неефективним, оскільки адаптувати чужий досвід до специфіки власної організації часто складно. Спільною ознакою інноваційних організацій є створення і підтримка позитивного інноваційного клімату, який важко знайти в організаціях, де діяльність строго регламентована.

Якщо керівники намагаються змінити клімат в організації, часто через незнання чи непродумані дії вони лише погіршують ситуацію. Розумніше спершу вивчити систему, зібрати інформацію і лише потім вирішити, які кроки слід зробити. Згідно з теоретичними розробками та практикою консультування бізнес-організацій, Г. Еквалл описав десять чинників, що сприяють створенню інноваційного клімату.

1. *Емоційна залученість членів організації* в діяльність, ухвалення цілей, позитивне сприйняття роботи. Високий рівень емоційної залученості простежується в організаціях, де працівники отримують задоволення від роботи, відчувають її важливість і докладають значних зусиль для її виконання. Низькі показники вказують на відчуження, байдужість, апатію та відсутність інтересу до роботи й організації загалом.

2. *Свобода* – цей чинник визначає ступінь незалежності, яку виявляють співробітники в своїй поведінці. Високі показники свідчать, що працівники вільно вступають у взаємодію, обмінюються інформацією, обговорюють проблеми та можливі альтернативи. Вони самостійно планують свою роботу, виявляють ініціативу та беруть участь в ухваленні рішень. Низькі показники свідчать про пасивність співробітників, їх залежність від жорстких правил і переживання через необхідність виходити за встановлені межі. Важливо зазначити, що в організаційному контексті «свобода» не означає повну незалежність і відсутність обмежень. За наявності чіткої мети та визначених меж, свобода виражається в можливості експериментувати в межах цих обмежень.

3. *Підтримка ідей* – цей чинник описує ставлення до нових ідей і тих, хто їх пропонує. Високі показники свідчать

про атмосферу підтримки, коли ідеї працівників уважно слухаються та отримують підтримку від керівництва і колег. Люди заохочують ініціативу, створюються можливості для реалізації нових ідей, а атмосфера є конструктивною та позитивною. Низькі показники вказують на те, що пропозиції часто відхиляються без розгляду, і замість підтримки шукаються причини для відмови чи аналізуються можливі загрози.

4. *Довіра і відвертість* – цей чинник описує відчуття емоційної безпеки в стосунках між співробітниками. Високий рівень довіри дає змогу працівникам вільно пропонувати ідеї і висловлювати свої думки без страху перед докорами або звинуваченнями у разі невдачі. Комунікація є прямою та відкритою. Низькі показники вказують на підозрілість серед співробітників, страх помилок, що можуть призвести до серйозних наслідків. Працівники побоюються, що їхні ідеї можуть бути привласнені іншими, або що їхні пропозиції лише сприятимуть збільшенню «експлуатації» їхніх зусиль.

5. *Динамізм* – цей чинник оцінює, наскільки активне та насичене подіями життя в організації. Високі показники свідчать про те, що в організації постійно щось відбувається, з'являються нові події, змінюються підходи до вирішення завдань. Це можна описати як «психологічну турбулентність», що охоплює вирази на кшталт «на повній швидкості», «зламати шию», «потік» тощо. Низькі показники характеризуються «повільною ходою», без нових проєктів чи змін, все відбувається за звичним сценарієм. Варто зауважити на цей чинник, адже постійне прагнення до інновацій може не завжди бути корисним для компанії. Надмірне стимулювання інновацій може призвести до перевантаження здатності організації до змін, викликаючи стрес у співробітників, провали в інноваціях і зниження ефективності.

6. *Стан психологічної атмосфери* – цей чинник оцінює настрій співробітників у процесі роботи, рівень легкості та спонтанності в робочому середовищі. Високі показники характеризуються невимушеною атмосферою, жартами і сміхом, що сприяють позитивному настрою. Низькі показники вказують на серйозність і тягар, де атмосфера може бути похмурою, натягнутою і важкою, а жарти та сміх вважаються неприпустимими.

7. *Дебати* – цей чинник оцінює частоту обговорень і зіткнень різних поглядів. Високі показники свідчать про те, що співробітники активно задають питання, висувають ідеї, дискутують і сперечаються. Низькі показники вказують на те, що працівники просто слідують авторитарним вказівкам, не ставлячи питань і не обговорюючи рішення. Цей чинник має важливе значення для інноваційного клімату, оскільки саме через дебати формується різноманітність думок, що створює «простір для можливостей», сприятливий для інновацій.

8. *Рівень конфліктності* – цей чинник відображає міжособистісну й емоційну напругу в організації. При високих показниках між співробітниками може виникати антипатія, утворюватися угруповання, поширюватися плітки та наклепи. Це створює клімат протидії і напруги. Низькі показники вказують на зріле ставлення, де співробітники налаштовані на конструктивну взаємодію та здатні контролювати свої емоції. Високий рівень конфліктності переважно заважає розвитку інноваційного клімату.

9. *Прийняття ризику* – цей чинник оцінює, наскільки організація толерантна до невизначеності. Високі показники свідчать про швидкі та негайні рішення та дії. Можливості використовуються одразу, а пробне експериментування важливіше за детальне дослідження. В організації панує підхід «не заплісуй очі – більше побачиш». Низькі показники означають обережність і коливання, де співробітники та керівництво прагнуть обрати найбезпечніший шлях, часто створюючи комісії для ретельного обговорення і повільного прийняття рішень.

10. *Час* – цей чинник оцінює, скільки часу співробітники можуть виділяти для ретельного обмірковування нових ідей. Високі показники свідчать про те, що в організації є можливість обговорювати і тестувати свіжі та незаплановані ідеї. Співробітники прагнуть використовувати цей час для перевірки нових пропозицій. Низькі показники свідчать про високий рівень часу, що виділяється на виконання завдань, що призводить до відчуття часової обмеженості та неможливості відхилитися від інструкцій і рутинних операцій.

У багатьох організаціях, що здійснили вимір інноваційного клімату, основні проблеми були пов'язані з такими

чинниками, як прийняття ризику, час для обдумування ідей, підтримка ідей, довіра та відвертість.

6.4. Лідерство в забезпеченні креативності в організації

Лідери відіграють критичну роль у творчих групах і організаціях, оскільки їхня здатність впливати на колектив безпосередньо пов'язана з успішністю організації загалом. Як зазначає М. Басс, *лідерство* – це взаємодія між членами групи, і лідери мають більший вплив на інших, аніж інші на них. Креативне лідерство передбачає низку специфічних компетенцій:

1. *Управління складністю і синтез протилежностей.* Креативний лідер вміє працювати з непередбачуваними ситуаціями і синтезувати протилежні ідеї, щоб з цього виходили нові підходи та рішення.

2. *Визнання необхідності суперечностей як рушія змін.* Лідери розуміють, що суперечності часто є каталізатором інновацій та розвитку, і використовують їх для створення змін.

3. *Уміння ставити мотивуючі цілі.* Замість того, щоб просто ставити чіткі завдання, креативний лідер формулює цілі, які надихають команду, і сприяють її емоційному й інтелектуальному залученню.

4. *Провідник концепцій і ідей.* Лідер здатний виявляти перспективні ідеї і подавати їх у такій формі, що вони отримують схвалення та підтримку в організації.

5. *Прийняття невдач як можливостей для навчання.* Лідер заохочує ризиковані ініціативи і розглядає невдачі як важливі уроки, а не як поразки.

6. *Створення команд із високим рівнем довіри.* Креативний лідер вміє створювати атмосферу довіри в команді, що є запорукою ефективної роботи, і вміє вирішувати конфлікти.

7. *Надання свободи для ризикових проєктів.* Лідер забезпечує необхідні ресурси та підтримку для реалізації амбіційних і ризикованих ідей.

8. *Чутливість до змін у середовищі.* Він уважно стежить за зовнішніми змінами і допомагає команді адаптуватися та використовувати ці сигнали для розвитку.

9. *Створення коаліцій і мереж зв'язків.* Креативний лідер здатний створювати неформальні альянси і мережі, що сприяють успішній реалізації інноваційних проєктів.

10. *Гнучкість стилів лідерства.* Лідер вміє змінювати стиль управління залежно від ситуації: від наставника чи радника до генератора конфліктів або навіть «героя».

Ці компетенції допомагають креативним лідерам не тільки ефективно керувати, а й створювати середовище, яке стимулює інновації та розвиток в організації.

П. Касс підкреслює важливість енергії як основної якості лідера, насамперед для креативних лідерів. Його концепція життєвої енергії (VQ) фокусується на здатності лідера не тільки генерувати власну енергію, а й заряджати енергією оточення. Це важливо для розвитку ідей і створення позитивного руху в організації.

Хоча чимало лідерів вірять, що їхній успіх залежить від високого рівня інтелектуального коефіцієнта (IQ), це не завжди є запорукою ефективного лідерства. Високий IQ не гарантує здатність до співчуття, емпатії і позитивної взаємодії з колегами, що є важливою рисою для успішного лідера. Саме емоційний інтелект (EQ) є критично важливим для створення ефектвної комунікації і управління командою.

Як зазначено М. Томсоном-Кевіном, справжнє управління людьми відбувається через управління їхніми емоціями. Дослідження показують, що саме емоції – такі як пристрасть, впевненість у чесності та надійності – сприяють інноваціям і покращенню економічних результатів компаній.

Отже, успішний лідер повинен поєднувати в собі не лише аналітичний розум (IQ) і емоційну інтелігентність (EQ), а й володіти високим рівнем життєвої енергії (VQ), яка дає змогу йому рухати організацію вперед і надихати команду на досягнення спільних цілей.

Під час формування групи важливо включати в її склад хоча б одну людину з високим рівнем VQ, яка стимулюватиме інших до активності, генерації ідей і досягнення цілей. Такі люди здатні заряджати енергією навколишніх, створюючи позитивну атмосферу в колективі. Якщо ж в організації є кілька енергійних особистостей, потрібно стежити за тим, щоб вони

не вступали в конкуренцію між собою, а, навпаки, доповнювали одна одну, створюючи гармонійну команду.

Організації, так само як і окремі індивіди, можуть мати високий або низький VQ. В успішних, процвітаючих компаніях високий рівень життєвої енергії виявляється в активності співробітників, їх прагненні до досягнення нових цілей, ініціативі та здатності генерувати інноваційні ідеї. Такі організації зазвичай мають рішучих і творчих лідерів, які стимулюють позитивний рух і розвиток.

Навпаки, коли лідер організації слабкий або нерішучий, рівень VQ в колективі може значно знизитися. У такому випадку співробітники втрачають мету, стають пасивними, менш ініціативними та не прагнуть до досягнення нових висот. Це негативно впливає на загальну атмосферу в організації та її здатність до інновацій і розвитку.



Запитання для самоконтролю

1. Як запустити процес творчих змін у компанії?
2. Як можна системно та стратегічно підходити до розвитку креативної організації?
3. Наведіть ключові складові, які формують креативну організацію.
4. Які основні чинники сприяють розкриттю творчого потенціалу компанії?
5. Які принципи необхідно враховувати при створенні структури креативної організації?
6. Опишіть модель організаційної культури та її основні компоненти.
7. Якими є особливості креативної організаційної культури?
8. У чому полягають основні відмінності між поняттями «організаційна культура» та «клімат»?
9. Які особливості характеризують формування інноваційного клімату?
10. Наведіть чинники, які впливають на інноваційний клімат.
11. Назвіть ключові риси креативного лідера.
12. Як залучити творчих людей в організацію?
13. Що таке креативне лідерство та які його основні характеристики?

14. Чи впливають емоції на інновації в організаціях? Якщо так, то як?

15. Як лідер може створювати коаліції та мережі зв'язків у організації?

16. Що таке «управління емоціями» в контексті лідерства?

Тестові завдання

1. Чому примусове впровадження креативності за допомогою тактичних ініціатив рідко є ефективним?

- а) тому що воно потребує занадто багато ресурсів;
- б) оскільки воно ігнорує необхідність системного підходу;
- в) тому що працівники зазвичай не хочуть бути креативними;
- г) позаяк це заборонено корпоративними нормами.

2. Для формування креативної організації важливо, щоб були гармонійно узгоджені такі елементи, крім:

- а) організаційної культури та цінностей;
- б) стилю управління;
- в) політичних уподобань співробітників;
- г) структури, систем, навиків і ресурсів.

3. Які переваги має створення прототипів ідей?

- а) підвищення бюрократичності процесів;
- б) стимулювання ентузіазму й отримання живої реакції;
- в) спрощення корпоративної структури;
- г) зменшення креативної активності.

4. Як енергія креативних людей впливає на компанію?

- а) підвищує рівень конкуренції між співробітниками;
- б) створює атмосферу ентузіазму та натхнення;
- в) викликає стрес і вигорання;
- г) знижує потребу в зовнішньому навчанні.

5. Що таке «свіжий погляд» у розвитку креативності?

- а) створення стандартних рішень для знайомих ситуацій;
- б) уникнення змін у звичному режимі;
- в) постійне оновлення досвіду через нові враження;
- г) копіювання ідей успішних компаній.

6. Чому важливо виходити за межі зони комфорту для розвитку творчості?

- а) дає змогу уникнути помилок;
- б) активізує мислення і сприяє виникненню нестандартних ідей;
- в) допомагає створити стабільну рутину;
- г) зменшує ризики для бізнес.

7. Яка роль організаційної культури в креативному менеджменті?

- а) вона не має значення для креативного менеджменту;
- б) вона визначає ефективність роботи творчих колективів, організаційне навчання та управління знаннями;
- в) вона є лише частиною корпоративної структури без впливу на творчість;
- г) вона допомагає організації автоматизувати управлінські процеси.

8. Яка роль лідерів у забезпеченні креативності в організації?

- а) вони мають мінімальний вплив на творчість у команді;
- б) вони впливають на колектив і сприяють успішності організації;
- в) лідери не мають жодного впливу на креативність;
- г) лідери лише організовують робочі процеси без стимулювання інновацій.

9. Яка компетенція є характерною для креативного лідера?

- а) вміння слідувати всім правилам без змін;
- б) створення команд із високим рівнем довіри;
- в) прийняття лише традиційних підходів до керівництва;
- г) відсутність уваги до змін у зовнішньому середовищі.

10. Як високий рівень VQ впливає на організацію?

- а) створює пасивність і знижує ініціативу;
- б) сприяє активності, генерації ідей та досягненню цілей;
- в) погіршує взаємодію між співробітниками;
- г) зменшує рівень креативності.

Тема 7

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ. СТВОРЕННЯ КРЕАТИВНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

*Креативність – це придумати нові речі.
Інновації – це робити нові речі.*

Теодор Левітт

- 7.1. Креативна організація й основні аспекти її роботи*
- 7.2. Стил ь лідерства та його роль у розвитку креативності персоналу*
- 7.3. Роль менеджера проекту. Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера проекту*

7.1. Креативна організація й основні аспекти її роботи

Концепція управління креативним потенціалом організації спирається на основні принципи загальної теорії менеджменту, але спрямовує увагу управлінців на максимальне використання творчих можливостей організації та її працівників. Це охоплює врахування творчого потенціалу співробітників при розробленні та прийнятті управлінських рішень, підвищення їхньої кваліфікації, впровадження сучасних методів креативного мислення та організації процесу прийняття рішень. Важливим є створення творчої атмосфери в колективі,



яка стимулює процеси самореалізації та самовдосконалення співробітників.

Управлінська креативність – це соціально-професійна компетенція,

яка виявляється у здатності до продуктивної діяльності з формуванням нових, нестандартних підходів, технологій і методів управління соціальними групами й організаціями.

З урахуванням дій конкурентів менеджери мають постійно аналізувати перспективи своїх організацій. Як зазначає Майкл Портер, стратегічна неперервність забезпечує більш тривале та впевнене зростання компанії. Нові стратегічні позиції зазвичай з'являються через появу конкурентів, які створюють нові можливості. Конкуренція стимулює пошук інновацій, а ідеї потребують змін.

У сучасному світі головною задачею менеджера є перетворення організації на лідера змін. Роберт Піно, експерт із менеджменту, підкреслює, що робота менеджера – це важка праця, яка вимагає відповідальності за організацію діяльності команди й адаптацію до конкурентних змін. Для впровадження змін менеджер має:

- 1) відмовитися від застарілих методів роботи;
- 2) впроваджувати інновації;
- 3) організовано проводити зміни.

Поняття «зміна» має кілька трактувань. Воно може означати зовнішні зміни, такі як еволюція технологій, переваги споживачів, ринкові структури. Також під змінами маються на увазі внутрішні адаптації організації до зовнішнього середовища. Нині часто використовують термін «трансформація» для позначення комплексних змін, орієнтованих на всебічну модернізацію. Проте такі зміни нерідко супроводжуються опорою з боку персоналу, тому важливо впроваджувати їх поступово та з розумінням потреб працівників.

Досягнення змін і створення креативної організації вимагає значних зусиль. Як тільки процес змін запущено, необхідно зосередитися на підтримці та розвитку, адже без цього навіть успішний процес може зупинитися. Зміни в організації зазвичай зумовлюють формування нової моделі, відомої як креативна організація.

Згідно з Едвардсом Демінгом, зміни неможливі без трансформації особистості. У книзі «Танець змін» (автори Пітер Сенге та ін.) термін «глибинні зміни» використовується для позначення реформ, які змінюють не лише цінності, прагнення та поведінку людей, а й процеси, методи, стратегії та системи управління.

Робота менеджерів у процесі трансформацій охоплює вирішення проблем на всіх етапах: від ініціювання та підтримання до переосмислення, проведення коректив та підведення підсумків. Основним результатом таких змін є створення організації, яка постійно розвивається, виявляючи нові можливості для покращень у своїй діяльності.

Менеджери повинні діяти як агенти змін. Як зазначає Е. Голдратт, вони ставлять ключові запитання: «Що змінити? На що змінити? Як забезпечити впровадження змін?». Таких менеджерів можна розпізнати за кількома характеристиками:

- ефективна взаємодія з підлеглими, клієнтами та партнерами;
- здатність працювати і індивідуально, і в команді;
- швидке прийняття рішень і виправлення помилок;
- уникнення непродуктивної роботи;
- безперервне навчання для відповідності сучасним трендам;

- стратегічне мислення;
- уміння працювати у стресових умовах;
- здатність генерувати та сприймати нові ідеї.

Менеджери, орієнтовані на зміни, повинні працювати над такими завданнями:

- підтримувати позитивне мислення та створювати умови для зростання працівників;
- усувати бюрократичні перешкоди і формувати гнучкі організаційні структури;
- заохочувати співробітників до об'єднання в команди та розвитку чутливості до складних ситуацій;
- формувати цілісне бачення бізнесу й проактивний підхід до управління.

Креативний менеджмент спрямований на реалізацію максимальної кількості нових життєздатних ідей у бізнесі, що отримало назву піонерства. Цей процес передбачає швидку перевірку й апробацію ідей, щоб найкращі з них могли бути оперативно впроваджені й доставлені на ринок.

Для здійснення змін менеджери повинні:

1. Оцінювати масштаб необхідних змін для підвищення результативності праці і своєї, і команди, підтримуючи розроблену концепцію.

2. Визначати критерії для вибору та застосування конкретних управлінських інструментів і рішень.

3. Сприяти створенню корпоративної культури, орієнтованої на постійне вдосконалення, де працівники прагнуть до розвитку навіть без додаткових стимулів.

Завданням є збереження балансу між технічними, організаційними і поведінковими аспектами змін. Здатність керівників ініціювати необхідні трансформації є ключовим фактором успіху організації і у короткостроковій, і в довгостроковій перспективі.

Для цього потрібні нові ефективні підходи до ведення бізнесу, які охоплюють цілі, системи, організаційні структури, робочі процеси, цінності, завдання і корпоративну культуру. Процес стратегічних змін передбачає активізацію колективних знань, умінь і творчого потенціалу співробітників на кожному етапі.

Для впровадження змін у реальному часі менеджеру слід:

- спрямовувати працю, інтелект і знання співробітників на досягнення ключових результатів;
- забезпечувати підтримку загальної бази стратегічної інформації на довгострокову перспективу;
- створювати спільні цінності, що об'єднують колектив у процесі змін;
- одночасно перебудовувати стратегію, системи, структуру, корпоративну культуру, методи роботи і технологічні процеси.

Технологія стратегічних змін у реальному часі ґрунтується на методах системного аналізу та синтезу, які розкривають взаємозв'язки між ключовими проблемами організації, забезпечуючи комплексний і проактивний підхід до їх вирішення.

Програми глибоких змін мають здатність стимулювати цілеспрямованість, концентруючи енергію, мислення та дії менеджерів на одночасному плануванні й впровадженні заходів для вирішення різноманітних задач. Перед початком таких програм виникає загальне запитання: «Що ми хочемо створити?». Під час реалізації програми воно набуває конкретики: «У чому наша унікальність? Як нам змінитися, щоб її проявити? Який приклад ми можемо дати?».

Найуспішніші програми змін характеризуються такими рисами:

- орієнтованість на реальні виробничі проблеми та процеси;
- зв'язок із підвищенням ефективності;
- реалізація людьми, які мають право приймати необхідні рішення;
- досягнення гармонії між мисленням, діями, дослідженнями та експериментами;
- розширення можливості для самостійного аналізу та прийняття рішень;
- розвиток індивідуальних і командних здібностей;
- навчання людей методам самостійного навчання.

Зміни є результативними лише за умови, коли менеджери, ставлячи перспективні цілі, тісно взаємодіють із працівниками, формуючи корпоративний дух. При досягненні змін люди самостійно аналізують результати й ставлять нові задачі.

Незважаючи на переваги, програми змін часто впроваджуються складно та не завжди дають очікувані результати. Причини цього називає Д. Бойєтт: недовіра працівників, яка виникає через відсутність всебічної інформації. Страх збільшення робочого навантаження. Руйнування звичних моделей поведінки і традицій. Відсутність у працівників необхідних навиків для роботи в нових умовах.

Лідерам часто не вдається створити корпоративний дух, який би об'єднав усіх співробітників. Для успішного впровадження змін менеджери мають правильно керувати очікуваннями працівників, спрямовувати їхню енергію та досвід у потрібному напрямі. Однак, як тільки бажані зміни реалізуються, керівникам необхідно знову ініціювати нові, щоб не відставати від конкурентів.

Ефективність змін залежить від кількох груп:

а) лінійних керівників, які активно діють, але самостійно не можуть досягти значних результатів без підтримки керівників вищого рівня та неформальних лідерів;

б) керівників організацій, які є розробниками стратегій, наставниками лінійних менеджерів і прикладом ставлення до змін;

в) неформальних лідерів, які, не маючи офіційної влади, працюють разом із менеджерами всіх рівнів.

Менеджери на всіх рівнях повинні усвідомлювати свою взаємозалежність у процесі змін: від визначення оптимального часу для їх впровадження до оцінки досягнутих результатів. Це дає змогу запобігти небажаним проблемам або спільно знаходити рішення.

Звичайні менеджери не здатні очолити глибокі трансформації, оскільки їхнє мислення орієнтоване на підтримку порядку, контроль виконання завдань у межах бюджету та власний кар'єрний ріст. Для реалізації масштабних змін потрібні керівники нового типу – здатні створювати ключові зв'язки, впливати на людей, адаптувати управлінські методи відповідно до ситуації. Вони готові змінюватися самі, навчатися, ризикувати власною кар'єрою.

У процесі змін такі лідери постійно вдосконалюють свої підходи та надихають інших. Саме вони можуть сформувати «критичну масу» активістів, які підтримають їхні ініціативи. Однак навіть найталановитіші топ-менеджери потребують «менеджерів на передовій» (за висловом Пітера Друкера), які допоможуть донести ідеї до всіх рівнів організації.

У процесі впровадження змін завжди виникатиме опір з боку частини, а іноді й більшості персоналу. Деякі співробітники будуть дискутувати, намагатися уповільнити чи навіть зірвати зміни. Експерти оцінюють імовірність успішної реалізації змін у межах 25–75%, оскільки протидія працівників залишається суттєвим чинником. Основні причини такого спротиву охоплюють: втрату контролю над ситуацією, бажання зберегти звичний порядок речей, загрозу статусу чи автономії, нерозуміння нових вимог, конфлікт інтересів, боротьбу за владу та недовіру.

Ефективне управління опором полягає у відкритому та чесному діалозі між менеджерами й працівниками. Важливо не приховувати наслідків змін, а пояснювати їхню необхідність. Це сприяє кращому розумінню процесів і дає змогу співробітникам вільно висловлювати свої думки. Знаючи їхню позицію, керівництво може знайти шляхи взаємодії та переконання.

Менеджери під час трансформаційних процесів мають постійно оцінювати ситуацію, аналізувати зміни, мотивувати персонал і вчасно коригувати стратегію. Чимало компаній

не досягають бажаних результатів через те, що керівники не правильно планують зміни. Джим Коллінз зазначає, що менеджери часто розуміють початковий етап та окремі проміжні кроки, але не мають чіткої візії кінцевої мети.

На думку Дж. Коллінза, перед тим як вирішувати, «куди рухатися», слід визначити, «хто буде рухатися». Якщо доручити реалізацію навіть блискучої ідеї некомпетентним людям, результат виявиться посереднім. Лише талановиті лідери здатні перетворити складні процеси на прості й ефективні механізми. Такий підхід демонстрували видатні менеджери, як-от Лі Якокка (Chrysler), Джек Уелч (General Electric) та Альфред Слоун (General Motors).

Дж. Коллінз порівнює процес змін із маховим колесом. Це величезна конструкція: діаметр – 30 м, товщина – 3 м, вага – 25 т. Спершу колесо здається нерухомим, але якщо наполегливо його штовхати, воно поступово почне рухатися: спершу повільно, потім дедалі швидше. І врешті-решт, набравши достатню швидкість, колесо рухається саме собою, підтримуючи інерцію. Так само й ефективні зміни – вони потребують значних зусиль на старті, але з часом процес стає самопідтримуваним.

Для досягнення довготривалих змін в організації потрібно докладати значних зусиль, насамперед у підтримці й розвитку ініціативи, яка вже запущена. Без цих дій навіть успішний процес може зупинитися. Результатом змін часто є створення креативної організації – моделі, яка ґрунтується на постійному вдосконаленні через навчання співробітників і розвиток їхньої творчої діяльності.

Креативність – це форма активної, новаторської діяльності, спрямованої на розширення меж знань і подолання обмежень. Вона виявляється в оригінальності, швидкості мислення, здатності знаходити нові рішення, багатій уяві, гуморі та створенні унікальних продуктів. Креативне мислення має конструктивний характер і ґрунтується на готовності сприймати нові ідеї, незалежно від власного досвіду.

Створення креативної організації можливе завдяки активній участі творчих менеджерів, які вміють підтримувати таланти й впроваджувати інновації. Дуглас Макгрегор уважав, що креативність характерна майже кожній людині.

Навіть середньостатистична особа здатна проявити високий рівень уяви та винахідливості за умови сприятливого середовища, створеного менеджерами.

Промовистим прикладом є підхід Рікардо Семлера, менеджера компанії «Семко». Він трансформував корпоративну культуру, зібравши команду творчих керівників і надавши їм свободу приймати рішення. Його мета полягала в тому, щоб робота приносила радість, а співробітники відчували себе частиною великої місії. Р. Семлер почав зміни із себе, змінивши свої робочі звички, що стало основою для подальших трансформацій.

Він навчив співробітників цінувати кожен хвилину свого робочого часу. По-друге, скасував обов'язкову уніформу та систему обшуку персоналу, запровадив гнучкий графік роботи, що сприяло підвищенню рівня довіри та поваги в організації.

По-третє, відмовився від традиційної ієрархічної структури управління, а згодом навіть ліквідував власну посаду. Скорочення управлінських рівнів збільшило відповідальність рядових співробітників.

По-четверте, забезпечив відкритий доступ до всієї інформації, включно з фінансовими даними, та змінив систему розподілу прибутку.

По-п'яте, одним із перших упровадив персоналізовані робочі місця, адаптуючи їх до потреб ринку.

По-шосте, створив команди агентів змін, об'єднавши найбільш креативних працівників. Разом із ними розробив і запровадив нові корпоративні правила, з-поміж яких:

- прийняття на роботу, оцінювання та звільнення персоналу здійснюється співробітниками;
- працівники самостійно визначають свій робочий час відповідно до обсягу завдань;
- керівники підлягають оцінюванню співробітниками, і в разі незадовільних результатів можуть бути звільнені;
- питання купівлі майна, розширення офісів та інших значних змін ухвалюються загальним голосуванням;
- у компанії немає секретарів, помічників та інших допоміжних посад;
- працівники самостійно встановлюють виробничі норми та визначають рівень своєї заробітної плати;

– контроль якості продукції здійснюється співробітниками.

Завдяки цим нововведенням компанія «Семко» за короткий час збільшила масштаби в 5 разів, виробництво – у 7, а прибуток – у 5 разів. Невелике підприємство перетворилося на потужну корпорацію. Р. Семлер зробив компанію креативною, і жоден працівник за весь цей період не звільнився з власної ініціативи.

В Україні також є приклади створення креативних організацій. Один із лідерів, який входить до десятки найкращих менеджерів країни, – Євген Уткін. Багато років він керував корпорацією «Квазар-Мікро» й очолював Раду підприємців України. Його вважають харизматичною особистістю, здатною вести людей за собою.

Євген Уткін вважає, що головними завданнями керівника є визначення місії компанії, постановка цілей, розроблення стратегії, створення мотиваційної системи й ефективна комунікація цих аспектів і для ринку, і для кожного співробітника корпорації. Його підлеглі зазначають: «Якщо керівник працює разом із командою до пізньої ночі та власним прикладом демонструє рішучість – це стає потужною мотивацією і створює неймовірний драйв».

Одним із його девізів є: «Для успіху потрібні надцілі, надбажання, надзавдання». Головною метою, яку він поставив перед собою та своєю командою, є перетворення корпорації «Квазар-Мікро» на лідера ІТ-бізнесу не лише в Україні, а й у Європі. Щоб досягти цього, Є. Уткін визначив для себе кілька ключових принципів: здатність до постійного навчання, вміння слухати інших, відкривати потенціал у людях, знаходити й підтримувати таланти.

На його думку, «справжній менеджер має бути трохи голодним, щоб завжди шукати кращі підходи та рішення, випереджати конкурентів. Творчість – це головна мотивація для людини, яка задовольнила свої базові потреби».

Для нього управління бізнесом – це насамперед створення сильної корпоративної культури. Він переконаний, що керівник повинен знайти своє місце в команді та бути готовим поступитися більш талановитим людям. Менеджери корпорації

активно працюють над залученням творчих фахівців, насамперед серед молоді.

Працівники компанії постійно генерують нові ідеї, а менеджери зосереджені на їх упровадженні. Такий підхід дав змогу корпорації «Квазар-Мікро» здобути визнання не лише в Україні, а й на міжнародному рівні – компанія успішно працює у 18 країнах світу.

Креативні організації мають низку переваг:

1) вони максимально використовують прагнення співробітників до інновацій і дають змогу приймати управлінські рішення на нижчих рівнях управління;

2) невеликі мобільні групи створюють кращі умови для взаємодії творчих особистостей, що базується на спільних цінностях і мотиваціях, формуючи культуру довіри;

3) у таких організаціях керівники можуть повністю розкрити свій потенціал як професіонали та новатори;

4) ефективне управління знаннями та розвиток творчого потенціалу співробітників;

5) заохочення особистісного зростання менеджерів та підвищення професійного рівня працівників;

6) здатність прогнозувати майбутні можливості та створювати сприятливе середовище для талановитих фахівців;

7) підтримка інновацій, їх упровадження та своєчасна реалізація змін.

Саме креативні організації демонструють найвищу конкурентоспроможність на світових ринках. Вони базуються на тісній взаємодії ключових процесів – роботи, навчання та управління, створюючи умови для безперервного генерування нових ідей і рішень.

Креативна організація постійно вдосконалюється завдяки безперервному навчанню її членів і розвитку їхньої творчої діяльності. *Креативність* розглядається як новаторська діяльність, спрямована на подолання обмежень, розширення знань і застосування нестандартного мислення. Вона виявляється у швидкості й оригінальності мислення, багатій уяві, винахідливості, здатності генерувати ідеї та створювати унікальні продукти.

7.2. Стиль лідерства та його роль у розвитку креативності персоналу

У сучасних умовах господарювання успішними та прибутковими є ті організації, які активно розвивають інтелектуальний потенціал, творчі здібності персоналу й оперативно реагують на зміни динамічного зовнішнього середовища, що створює і нові можливості, і загрози для їхнього розвитку. Відтак виникає необхідність у розробленні нових, нестандартних підходів до мотивації, генеруванні оригінальних ідей і пропозицій, а також у зміцненні лояльності працівників до організації. З огляду на це зростають вимоги до лідерів: від них очікують здатності створювати й упроваджувати інноваційні ідеї та рішення, а також надихати співробітників на творчу діяльність.

Креативність як процес пошуку та реалізації новаторських рішень є одним із ключових джерел формування конкурентних переваг організації. В сучасних реаліях одним із важливих чинників довгострокового існування компанії є свідоме й цілеспрямоване формування лояльності персоналу, тобто відданості загальним цілям організації та їхнє прийняття як особистих. Ефективне управління процесом формування лояльності є важливою умовою мотивації співробітників і забезпечення їхньої результативної та креативної діяльності.

Успішність функціонування організації значною мірою визначається наявністю ринково орієнтованого керівника. Водночас не кожен керівник автоматично є лідером, адже формальна влада, яку надає посада, ще не гарантує визнання з боку підлеглих. *Лідер* – це той, хто здобуває довіру членів команди, на кого вони спираються у вирішенні стратегічних питань. У сучасних ринкових умовах роль лідера набуває особливої ваги. Щоби стати справжнім лідером, керівник має відповідати низці вимог, зокрема: володіти крос-культурним мисленням, що дає змогу розуміти представників різних культур і ефективно з ними взаємодіяти; мати глобальні технологічні й управлінські компетенції; вміти створювати, розвивати та підтримувати результативні робочі команди.

Для сучасного лідера важливим є не так володіння загальними чи спеціальними знаннями, як здатність креативно

мислити в різних управлінських ситуаціях. У науковій літературі є чимало трактувань поняття креативності. Ми розглядаємо креативність як здатність виявляти й діагностувати проблеми, генерувати різноманітні ідеї, об'єднувати різні напрями думок, знаходити оригінальні та нестандартні рішення, а також помічати в досліджуваних явищах нові властивості та можливості їхнього використання.

Креативне управління персоналом організації може включати і принципово нові підходи, що сприяють підвищенню ефективності діяльності, і модернізовані традиційні методи роботи лідера. Прикладом першого є впровадження інноваційних способів впливу на працівників. Традиційний підхід, своєю чергою, передбачає інтеграцію креативних елементів у наявну систему управління [2, с. 208–216]. Креативні лідери акцентують на важливості розвитку в працівників внутрішньої мотивації до творчості, гнучкості мислення, здатності до самореалізації в межах організації та ефективного прийняття рішень. Нові обставини вимагають від людини вміння гармонійно поєднувати свої природні й набуті якості з вимогами середовища, що спонукає до пошуку нетрадиційних шляхів вирішення завдань. Сучасні організації дедалі більше орієнтуються на висококваліфіковану робочу силу, а особистість лідера-новатора є ключовим чинником досягнення успіху.

Прикладом принципово нового підходу є інноваційні методи впливу на персонал. Традиційна ж модель ґрунтується на інтеграції креативних елементів управління у наявні організаційні структури [2, с. 208–216]. Креативні лідери очікують від працівників наявності внутрішньої мотивації до творчої діяльності, гнучкості мислення, прагнення до самореалізації в межах організації та здатності ефективно сприймати й ухвалювати рішення. Нові умови вимагають від людини гармонійного поєднання її природних і набутих якостей із викликами навколишнього середовища, спонукаючи її до пошуку нетрадиційних шляхів розв'язання завдань. Наразі організації дедалі більше орієнтуються на залучення висококваліфікованих фахівців, а фігура лідера-новатора є ключовим чинником успіху.

Окремої уваги заслуговує вміння нестандартно мислити та розвинені навички творчого мислення, які є однією

з головних передумов креативності лідера. Справлятися з новими викликами може лише той, хто володіє творчим мисленням, яке є усвідомленою технікою, що її можна розвинути через навчання. *Креативний лідер* – це не той, хто має наперед готові стратегії, а той, хто здатен побачити потенційні рішення в діях інших і гнучко адаптувати їх до актуальної ситуації.

Основні риси креативного лідера охоплюють [3, с. 68–70]:

- уміння формулювати цілі так, щоб вони викликали ентузіазм у працівників, знаходячи баланс між чіткістю та невизначеністю;

- здатність оперативно реагувати на нові ідеї, знаходити підтримку й ресурси для їх реалізації;

- заохочення ризикових ініціатив, демонструючи, що кожна невдача – це можливість отримати новий досвід;

- створення команд із високим рівнем взаємної довіри;

- надання співробітникам свободи у виборі напрямів діяльності;

- сприяння реалізації ризикових і суперечливих проєктів, допомагаючи аналізувати зовнішнє середовище;

- володіння гнучким стилем лідерства – від «тренера» чи «порадника» до «генератора конфліктів», «коміка» чи навіть «героя», водночас зберігаючи довіру підлеглих [3, с. 68–70].

7.3. Роль менеджера проєкту.

Вимоги до ділових, професійних та особистісних рис менеджера проєкту

У сучасному світі роль менеджера набуває дедалі більшого значення в управлінні організаціями. Сучасні вимоги до професійного розвитку, постійні зміни в бізнес-середовищі та швидкі технологічні інновації ставлять перед менеджерами низку складних завдань. У зв'язку з цим важливо досліджувати і професію менеджера, і особистісні якості, що сприяють успішній роботі в цій сфері.

Переважна увага приділяється вивченню важливих аспектів, таких як лідерські якості, комунікаційні навички, стресостійкість і здатність до прийняття рішень. Розглядаються сучасні підходи до формування та розвитку цих якостей, а також їх роль у досягненні успіху в управлінні.

Дослідження професії менеджера та його особистісних якостей є актуальним і важливим завданням, що дає змогу краще зрозуміти сутність управлінської діяльності та сприяє подальшому розвитку в цій сфері.

Сучасний світ бізнесу є динамічним і непередбачуваним середовищем, де роль менеджера набуває особливої ваги. Менеджери не тільки формують стратегії та визначають напрями розвитку організацій, а й забезпечують їхню адаптацію до змінних умов зовнішнього середовища. На рисунку 7.1 подано основні критерії, притаманні менеджеру креативного типу.

Ефективний менеджмент вимагає від керівників володіння широким спектром компетенцій, які дають змогу не лише керувати поточними завданнями, а й формувати стратегію розвитку організації. Однією з найважливіших здібностей кожного менеджера є лідерство, яке і стимулює інших до ефективної роботи, і встановлює курс, за яким організація рухається вперед. Лідерство в менеджменті полягає не лише в умінні приймати рішення, а й у здатності відчувати потреби команди, вміти мотивувати та надихати, забезпечуючи водночас підтримку та ресурси, необхідні для успішного виконання завдань.

На другому місці серед важливих навиків кожного менеджера є стратегічне мислення. Ця здібність передбачає вміння дивитися в майбутнє, аналізувати тренди ринку, передбачати

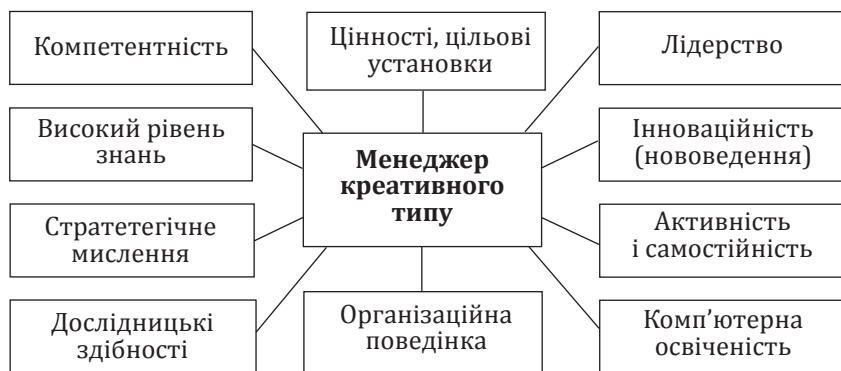


Рис. 7.1. Основні критерії, які характеризують менеджера креативного типу

можливі ризики та можливості. Стратегічне мислення дає змогу формувати довгострокові плани й адаптувати організацію до змінюваних умов середовища, забезпечуючи її стійкість і розвиток. Це також охоплює розроблення ефективних стратегій, які спрямовані на досягнення корпоративних цілей і задоволення потреб клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Організаційні навички становлять третю важливу складову компетентності менеджера. Це охоплює вміння ефективно розподіляти ресурси, оптимізувати робочі процеси, планувати завдання та визначати пріоритети так, щоб робота була виконана ефективно та вчасно. Організаційні навички також передбачають уміння структурувати роботу так, щоб вона відповідала стратегічним цілям організації та забезпечувала оптимальне використання людських і матеріальних ресурсів.

Необхідністю для менеджера є вміння вирішувати проблеми. В умовах стрімких змін та високої невизначеності сучасного бізнес-середовища, вміння швидко аналізувати ситуацію, ідентифікувати проблеми та розробляти ефективні рішення є ключовим фактором успіху. Менеджер повинен бути здатний не тільки реагувати на виклики, а й антиципувати потенційні проблеми, що дасть змогу мінімізувати ризики та використовувати можливості для розвитку [40].

Нарешті, важливими є навички планування та управління проектами. Ефективне планування допомагає забезпечити, що всі завдання та проекти реалізуються згідно з встановленими термінами і бюджетами. Вміння керувати проектами, включаючи розподіл завдань, координацію команд і моніторинг прогресу, є вирішальним для забезпечення ефективності й досягнення обраних цілей. Управління проектами також охоплює здатність адаптуватися до змін і коректувати плани відповідно до нових вимог та обставин. Комунікативні навички є життєвоважливими для кожного менеджера, оскільки ефективне спілкування є в основі управління командами і взаємодії з клієнтами чи іншими стейкхолдерами. Здатність чітко висловлювати думки, аргументувати позиції, слухати інших та реагувати на їхні потреби є ключем до успішної взаємодії в бізнес-середовищі. Висока комунікативна компетенція дає змогу менеджеру не лише передавати необхідну інформацію чітко та зрозуміло, а й сприяти розвитку

позитивних взаємин у команді та підтримувати ефективну робочу атмосферу.

Чітке висловлення думок необхідне для того, щоб кожен співробітник чи партнер зрозумів, які цілі, завдання, очікування та стандарти компанії. Це важливо у ситуаціях, коли потрібно швидко приймати рішення або вирішувати конфлікти. Менеджер, який вміє чітко формулювати свої думки, може ефективно керувати командою, мотивувати співробітників і забезпечувати високий рівень залученості та продуктивності.

Ефективне слухання є ще однією критично важливою комунікативною навичкою. Це не просто здатність чути те, що говорять інші, а й уміння зрозуміти, аналізувати та адекватно реагувати на отриману інформацію. Ефективне слухання допомагає виявляти потреби і занепокоєння співробітників, розуміти мотивацію та очікування клієнтів, а також швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. Менеджер, який є хорошим слухачем, здатен розбудовувати довіру в команді та зміцнювати взаєморозуміння.

Здатність побудови стосунків є не менш важливою у комплексі комунікативних навичок. Ця здібність охоплює вміння створювати та підтримувати міцні, позитивні відносини з різними групами людей, включаючи співробітників усередині компанії та зовнішніх стейкхолдерів. Менеджери, які ефективно будують стосунки, здатні сприяти культурі співпраці та підтримки, що безпосередньо впливає на командний дух і загальні результати організації [5].

Переконання та мотивація працівників є фундаментальними в управлінні персоналом. Уміння переконувати інших у важливості задач, проєктів або змін в організації виконує ключову роль у досягненні корпоративних цілей. Окрім того, здатність мотивувати співробітників, викликати у них інтерес і бажання працювати на повну силу є вирішальною для підвищення продуктивності та задоволеності роботою. Менеджер, який володіє цими навиками, може значно поліпшити робочий клімат і стимулювати прогрес організації.

Отже, кожен аспект комунікативних навиків менеджера сприяє різним, але взаємопов'язаним аспектам управління. Від чіткості висловлювань до ефективного слухання, від уміння будувати відносини до навиків переконання

та мотивації – всі ці елементи разом формують основу успішного менеджменту, який вимагає постійного розвитку та вдосконалення. Неперервне навчання та саморозвиток є фундаментальними елементами професійного зростання будь-якого менеджера. В умовах швидкоплинних змін на ринках і постійного технологічного розвитку, здатність адаптуватися та навчатися новому є критично важливою. Менеджери, які ігнорують цей аспект своєї професійної діяльності, ризикують залишитися позаду, неспроможними відповідати вимогам часу та потребам своїх організацій.

Освіта та саморозвиток менеджера повинні охоплювати не лише фундаментальні знання з управління та економіки, а й постійне оновлення інформації про новітні технології, методи управління та глобальні ринкові тенденції. Це може охоплювати вивчення нових програмних рішень для бізнесу, методик ефективної комунікації, стратегічного планування, кризового менеджменту, а також поглиблення знань у сфері фінансів, маркетингу, права й інших важливих аспектах діяльності компанії.

Інвестування в професійний розвиток може відбуватися через відвідування тренінгів, семінарів, воркшопів, конференцій та інших освітніх заходів. Ці заходи не тільки надають цінну інформацію та навчальні матеріали, а й дозволяють обмінюватися досвідом із колегами, встановлювати професійні контакти та вивчати кращі практики з управління в різних галузях. Також важливим аспектом є самоосвіта через читання фахової літератури, статей, досліджень і використання онлайн ресурсів, що дають змогу менеджеру залишатися в курсі останніх досліджень і теорій в сфері управління [54].

Одним із найбільш значущих аспектів саморозвитку є вивчення і застосування нових технологій у практиці управління. Сучасний менеджер повинен не тільки знати, як використовувати різноманітні інструменти для автоматизації та оптимізації робочих процесів, а й уміти інтегрувати цифрові технології в загальну стратегію організації. Це може включати впровадження систем управління ресурсами підприємства, використання штучного інтелекту для аналізу даних, автоматизацію клієнтського обслуговування тощо.

Розвиток міжкультурних навиків також є необхідним в контексті глобалізації. Менеджери часто стикаються з необхідністю управління різноманітними командами, включаючи співробітників з різних культурних та етнічних груп. Розуміння культурних відмінностей, уміння ефективно спілкуватися та вирішувати конфлікти в міжкультурному середовищі є ключовими для створення гармонійної та продуктивної робочої атмосфери.

Отже, неперервне навчання та саморозвиток є не просто вибором для менеджера, а необхідністю, яка забезпечує його професійне зростання, адаптивність до змін і здатність ефективно керувати сучасними організаціями.



Запитання для самоконтролю

1. Чому креативність лідера є критично важливою для розвитку організації?
2. Як зміни у зовнішньому середовищі впливають на необхідність трансформацій усередині організації?
3. Які принципи є в основі концепції управління креативним потенціалом організації?
4. У чому полягає різниця між поняттями «зміни» і «трансформація» в контексті організаційного розвитку?
5. Які навички допомагають менеджеру ефективно впроваджувати інновації в організації?
6. Як креативне мислення допомагає лідеру адаптуватися до динамічного середовища?
7. Назвіть, які заходи необхідні для створення творчої атмосфери в колективі.
8. Які фактори сприяють розвитку креативної організації?

Тестові завдання

1. Що є однією з основних умов довготривалого існування організації у сучасних умовах?
 - а) підвищення витрат на рекламу;
 - б) формування лояльності персоналу;
 - в) зменшення кількості працівників;
 - г) скорочення виробництва.

2. Креативний лідер відрізняється тим, що:

- а) завжди має готову стратегію;
- б) вміє адаптувати стратегії та знаходити нові рішення;
- в) уникає ризикованих проєктів;
- г) завжди діє за стандартними схемами.

3. Що, згідно з концепцією управління креативним потенціалом, має стимулюватися в організації?

- а) виконання чітких інструкцій;
- б) творча самореалізація співробітників;
- в) зменшення витрат на навчання персоналу;
- г) жорстка дисципліна.

4. Яка із наведених характеристик належить креативному лідеру?

- а) ігнорування нових ідей;
- б) страх ризику;
- в) уміння оперативно знаходити ресурси для реалізації ідей;
- г) дотримання виключно традиційних методів.

5. Основна задача менеджера у сучасних умовах – це:

- а) ліквідація змін;
- б) перетворення організації на лідера змін;
- в) скорочення витрат будь-якою ціною;
- г) уникнення нововведень.

6. Яка атмосфера найкраще сприяє роботі творчих особистостей у креативних організаціях?

- а) атмосфера суворого контролю;
- б) атмосфера конкуренції;
- в) атмосфера довіри та спільних цінностей;
- г) атмосфера байдужості.

7. Який приклад креативного управління наведено у тексті?

- а) менеджмент компанії Google;
- б) практика бразильського менеджера Рікардо Семлера;
- в) модель управління Генрі Форда;
- г) досвід компанії Microsoft.

8. Що є ключовим фактором розвитку креативної організації?

- а) підвищення дисципліни;
- б) безперервне навчання і розвиток творчості співробітників;

- в) жорстке регламентування процесів;
- г) збільшення кількості керівників.

9. Креативність у діяльності організації виявляється через:

- а) швидкість виконання стандартних інструкцій;
- б) багату уяву, оригінальність мислення, здатність створювати унікальні продукти;
- в) зменшення числа інноваційних проєктів;
- г) збереження традиційних підходів без змін.

10. Які особистісні якості менеджера виділено як найважливіші?

- а) креативність і фізична витривалість;
- б) лідерські якості, комунікаційні навички, стресостійкість, здатність приймати рішення;
- в) здатність до фінансових інвестицій;
- г) розвинена технічна спеціалізація.

11. Що є основою ефективного лідерства в менеджменті?

- а) виконання наказів без обговорення;
- б) уміння відчувати потреби команди, мотивувати і надихати;
- в) сувору дисципліну і контроль;
- г) перевага власних інтересів над інтересами команди.

12. Стратегічне мислення менеджера охоплює:

- а) фокус на поточних дрібних завданнях;
- б) планування та адаптацію до змін зовнішнього середовища;
- в) ігнорування тенденцій ринку;
- г) уникання ризиків шляхом обмеження змін.

13. Який елемент не є основою частиною комунікативних навичок менеджера?

- а) чіткість висловлювань;
- б) ефективне слухання;
- в) побудова взаємин;
- г) уміння уникати спілкування.

14. Для успішного менеджменту важливим є:

- а) уміння обмежити інформаційний обмін;
- б) співпраця та ефективне спілкування;
- в) постійне перекладання обов'язків на інших;
- г) уникнення участі в командній роботі.

Тема 8

МОТИВУВАННЯ ТВОРЧОСТІ

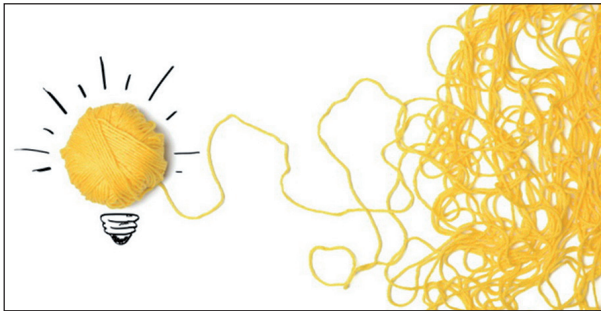
Креативність – це звичка, та найкраща креативність – це результат хороших робочих звичок.

Твіла Тарп

- 8.1. Значення людського фактора в управлінні організацією
- 8.2. Творчий підхід керівника до мотивації працівників
- 8.3. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності
- 8.4. Творчість як потужний засіб мотивування

8.1. Значення людського фактора в управлінні організацією

Людський фактор в управлінні організацією виконує важливу роль у досягненні успіху. Працівники є основним ресурсом будь-якої компанії, і їхні знання, навички, мотивація та здоров'я



в п л и в а ю т ь на її ефективність. Ефективне управління людським капіталом охоплює такі аспекти, як найм, навчання та розвиток персоналу, мо-

тивація, лідерство і комунікація. Працівники, що відчують підтримку та відкритість у взаємодії з керівництвом, зазвичай виявляють вищу продуктивність і залученість до роботи.

Однією з найважливіших функцій сучасного менеджменту є мотивація творчого розвитку працівників. В умовах економічної кризи мотивація творчості сповільнюється через збільшення часових витрат розроблення рішень, блокування

індивідуального внеску у вирішення організаційних проблем. Навіть за ефективної системи мотивації на підприємстві, керівництво переважно приділяє увагу творчому розвитку своїх працівників ситуативно. Є психологічна закономірність – багатократне застосування покарання істотно зменшує його дію. Внаслідок цього людина звикає до негативної дії покарання і врешті-решт перестає реагувати на нього.

Подібна закономірність впливає також на матеріальну винагороду. Якщо людина постійно отримує матеріальну винагороду (наприклад у виді премії), то з часом ця винагорода втрачає своє мотиваційне навантаження, тобто перестає діяти. Отже, зарплата є необхідним, але не найголовнішим універсальним стимулятором ефективності праці персоналу.

Працівники зазвичай визначають певну мету і прагнуть її досягти, тобто мають певні мотиви до конкретної діяльності, які можуть бути доволі різними. Найпоширенішими мотивами праці є: прагнення досягти успіху в професійній діяльності, одержати визнання серед колег; задоволення власних матеріальних потреб тощо.

Водночас одна людина керується матеріальними потребами, інша – почуттям обов'язку чи намагається уникнути критики, осуду. У будь-якому разі мета є внутрішнім рушієм поведінки.

В умовах формування нових форм господарювання, підвищення якості та продуктивності праці на підприємствах досягається шляхом правильного вибору системи мотивації персоналу й оплати праці. Конкретно розроблена система мотивації праці, її ефективності та продуктивності дає змогу активізувати людські ресурси, зацікавлювати працівників у підвищенні особистих результатів, вияві творчого потенціалу, збільшенні рівня їхньої компетенції та поліпшенні якості виконуваних робіт.

Стимулювання та мотивація праці виконують важливу роль в успішному функціонуванні підприємства, оскільки вони спрямовані на орієнтування працівника до ефективної праці, яке не лише компенсує витрати підприємства, а й дає змогу отримати певний прибуток, що надалі використовується на виплату податків до державного бюджету, розширення виробництва.

Можна сказати, що у сучасній економіці стимулювання працівників виконує важливу роль не тільки в межах окремого підприємства, а й у економічному розвитку та процвітанні країни загалом. Із розвитком ринкових взаємин в Україні, підприємства постають перед принципово новими завданнями управління, головно людськими ресурсами.

З огляду на це можна відзначити значне збільшення значущості мотивації персоналу в системі управління підприємством як найефективніших інструментів дієвого управління людськими ресурсами.

Ефективне управління виробничо-господарською діяльністю підприємства можливе лише за умови вмотивованої праці працівників, оскільки саме мотивація насправді збільшує базову продуктивність людської праці.

Завдяки раціональній оцінці та мотивації персоналу можна досягти більш високих показників і результатів праці, а внаслідок зміни ставлення персоналу до праці простежується збільшення загальної прибутковості та конкурентоспроможності підприємства, збереження та перевищення якої в ринкових умовах – першорядне завдання.

Сучасна концепція ефективної діяльності підприємства виходить із становища, що людський потенціал є основою підприємства, його сутністю та основним багатством. І від ступеня залученості людських ресурсів значною мірою залежить успіх підприємства у конкурентному середовищі, його здатність до трансформації та тривалого успіху.

Мотивація у системі управління – одна з основних функцій діяльності підприємства загалом. Людський чинник у економічному розвитку набуває дедалі більшого значення. Одним із першочергових завдань системи управління підприємством є досягнення того, щоб окремі люди були здатні виконувати спільну роботу, об'єднавши зусилля та інтереси, а також могли знаходити спільні цінності.

Безперечно, головний чинник ефективної діяльності – бажання та прагнення персоналу виконувати цю діяльність. Оскільки кожен працівник є особистістю, в якій є індивідуальні цінності, потреби та бажання, то успішність управління персоналом полягає в розумінні його мотивації. Розроблення

ефективної системи управління підприємством є можливим лише у разі, якщо є розуміння спонукальних мотивів співробітника до здійснення діяльності, тобто мотивів, які керують його діями.

Чіткого та загальноприйнятого визначення поняття «мотивація» у літературі немає. Різні автори дають специфічну характеристику мотивації з урахуванням особливостей наукової діяльності.

Мотивація персоналу є чинником підвищення ефективності процесів удосконалення організаційних структур управління підприємством. Під час розроблення системи мотивації, крім точкового впливу, необхідний планомірний облік особливостей діяльності на всіх етапах життєвого циклу підприємницького суб'єкта та визначення основних напрямів діяльності, дотримання яких дасть змогу досягти цілей компанії, що збігаються з бажаннями співробітників підприємства.

8.2. Творчий підхід керівника до мотивації працівників

Творчий підхід до діяльності охоплює три ключові компоненти:

- професійну компетентність;
- природні здібності;
- гнучкість мислення та мотивацію.

Керівник може впливати на перші два аспекти, однак це потребує значних фінансових вкладень і часу. Натомість ефективніше зосередитися на підвищенні внутрішньої мотивації співробітників.

Основні інструменти для цього:

- рівень складності поставлених завдань;
- обсяг наданої працівнику свободи дій;
- організація командної роботи;
- система заохочень та підтримки.

Співробітник демонструє високу мотивацію, якщо вважає завдання складним, але здійсненим, і відчуває довіру з боку керівництва. Крім того, важливо грамотно організувати групову роботу, визначивши ролі та відповідальність кожного учасника.

Сучасні методи стимулювання персоналу охоплюють:

- мотивацію керівника як приклад для команди;
- визнання внеску співробітників у досягнення спільних цілей;
- формування у працівників усвідомлення значущості їхньої роботи;
- індивідуальний підхід до кожного члена команди.

Мотивація – це не статичний результат, а безперервний процес створення сприятливих умов для роботи. Важливо підтримувати та розвивати корпоративний мікроклімат, у якому працівники відчують турботу і зацікавленість з боку керівництва.

Заохочення творчого підходу передбачає надання часу та можливостей для пошуку нових рішень, дослідження альтернатив і розвитку креативного мислення. Фокусування на проблемі сприяє генерації ідей, формуванню інтересу до роботи та створенню атмосфери, що стимулює досягнення.

Творчість є ключовим чинником у командній взаємодії, оскільки вона породжує натхнення та сприяє появі інноваційних рішень. Однак якщо співробітники отримують винагороду виключно за кінцевий результат, їхня зацікавленість у процесі креативного пошуку може знижуватися. Водночас достатні зусилля завжди зумовлюють бажаний ефект.

Сучасний бізнес переходить від пасивного реагування на події до активного евристичного підходу, де творчість є життєво необхідною. Керівникам варто створювати сприятливі умови для вираження креативності, зокрема шляхом заохочення сміливого висловлення ідей. Чимало цікавих задумів так і залишаються нереалізованими через страх критики або вплив авторитетної думки.

Окрім того, стимулом для творчості є здатність до узагальнень, гнучке мислення, швидка генерація ідей та прагнення до інновацій. Висока творча активність передбачає незалежну роботу, максимальне використання власного потенціалу та насолоду від процесу розумової діяльності.

Успіх креативного процесу безпосередньо залежить від того, наскільки зацікавлені в ньому учасники. Ключову роль виконує система мотивації в організації, а також здатність керівників стимулювати активність персоналу в пошуку креативних ідей, заохочувати прийняття нестандартних рішень

і підтримувати атмосферу творчості. Для цього керівництво має розробити ефективну систему мотивації, яка передбачає правильне поєднання матеріальних і нематеріальних стимулів.

Під час розроблення системи мотивації в організації керівнику потрібно визначити, чи важливіше на поточному етапі розвивати лояльність або мотивацію працівників, що залежить від цілей і стратегії компанії. Лояльність (відданість організації, колективу чи керівнику) знижує плинність кадрів, поліпшує атмосферу в команді і сприяє її популяризації на ринку праці, що, своєю чергою, приваблює нових працівників і допомагає популяризувати продукти чи послуги компанії. Лояльність важлива на етапі стабілізації організації. Мотивація (прагнення працівників підвищувати ефективність своєї роботи) є ключовою в період активного розвитку організації.

До основних мотивів, які стимулюють бажання працівників працювати краще та досягати вищих результатів, найчастіше належать:

- високий рівень заробітку;
- можливість кар'єрного росту;
- визнання і схвалення;
- обов'язки, що сприяють особистісному розвитку;
- відповідність заробітної плати до докладених зусиль;
- творча діяльність;
- високий рівень особистої відповідальності.

Із-поміж методів стимулювання працівників до креативного підходу до роботи можна виокремити:

- організацію тренінгів, метою яких є розвиток ключових особистісних і пізнавальних якостей, що формують креативність, а саме: усвідомлення й подолання бар'єрів для її вияву, розуміння характеристик відповідного середовища та розвиток навиків керування цим процесом;

- організацію поїздок і відряджень, зокрема відвідування закордонних компаній для ознайомлення з їх досвідом і стилем управління;

- створення комфортної атмосфери на робочому місці, включаючи належне освітлення, гармонійну кольорову гаму, зручне крісло, стіл, рослини, а також можливість самостійно організувати робоче місце;

– формування інтерактивного навчального середовища, де працівники можуть ділитися знаннями та досвідом, а також отримувати нові знання в комфортних умовах, створених керівництвом;

– оптимізація щоденного робочого графіка для забезпечення достатнього часу на відпочинок;

– організація творчих конкурсів серед співробітників, таких як «мініатюра організації», «божевільний погляд у майбутнє» тощо;

– проведення конкурсів, орієнтованих на досягнення організаційно важливих цілей. Завдання таких конкурсів повинні бути чітко сформульовані: наприклад, досягнення певних виробничих цілей, покращення майстерності, підвищення продуктивності або поліпшення атмосфери в колективі. Для ефективної мотивації переможець повинен бути визначений справедливо, результат не має бути легко досяжним, правила конкурсу повинні бути чіткими, із обмеженням часу, а винагорода повинна бути відповідною (якщо це матеріальний приз – він повинен бути якісним).

Використання різноманітних форм винагороди, починаючи від простих слів подяки, які підкреслюють значущість працівника для компанії, суспільства та колективу, наприклад, висвітлення їхніх досягнень у ЗМІ, створення колажів, креативних грамот, фільмів про успіхи працівників. Також до винагород можна віднести зміни статусу співробітника, такі як навчання за рахунок компанії або запрошення для виступу на заходах, а також зміни умов роботи, наприклад:

– оновлення робочого місця, надання окремого кабінету або службового автомобіля;

– залучення працівників до прийняття важливих стратегічних рішень, врахування їхніх ідей у процесі управління;

– допомога працівникам у виявленні джерел їхньої креативності, наприклад, шляхом визначення 10 незвичних подій у повсякденному житті;

– організація креативного відпочинку, де керівники і підлеглі разом проводять час і генерують ідеї для такого відпочинку;

– проведення ротації обов'язків між керівниками і працівниками підрозділів, що дає змогу кожному набутися нових навиків;

- організація «зміни ролей», коли хоча б раз на рік підлеглі виконують роль керівника, а керівники стають підлеглими;

- підтримка здорового соціально-психологічного клімату в колективі для запобігання головній проблемі – боязні висловлювати свої думки.

Для збереження мотивації на належному рівні важливо правильно розподіляти ролі в команді. Кожна роль повинна відповідати здібностям та очікуванням співробітника. Є загальновідома класифікація ролей у команді:

- *лідер* – організовує вирішення проблем, несе відповідальність за прийняті рішення та налагоджує ефективну взаємодію між учасниками;

- *генератор ідей* – пропонує ідеї, але не займається їхнім аналізом;

- *реаліст* – аналізує ідеї, вносить корективи й орієнтується на оптимальне і остаточне рішення;

- *позитивний критик* – враховує і позитивні, і негативні можливі варіанти розвитку подій;

- *негативний критик* – не виявляє інтересу до обговорення проблеми;

- *неформальний негативний критик* – маніпулює учасниками, намагаючись дискредитувати офіційного лідера;

- *спостерігач* – згоден з усім, але не ініціює дії;

- *адміністратор* – виявляє ініціативу в організаційних питаннях, але не бере участі в прийнятті рішень.

Якщо працівник мотивований на роль генератора ідей, але йому пропонують роль адміністратора, або якщо спостерігач отримує роль лідера, це може призвести до демотивації. У першому випадку ми недооцінюємо можливості підлеглого, а в іншому – переоцінюємо їх. В обох ситуаціях результат буде однаковим – розчарування підлеглого та зниження ефективності праці. Однак, якщо підхід до ротації ролей буде професійно реалізований і враховуватиме здібності кожного працівника, це може значно підвищити мотивацію.

Основними умовами правильної ротації ролей є:

- знання рівня професійних компетенцій підлеглих;

- розуміння мотивів праці підлеглих;

- урахування особистісних властивостей підлеглих.

Є безліч методів стимулювання креативних ідей, і кожен керівник повинен обирати найбільш підходящі для свого підприємства та колективу, відповідно до цілей і цінностей організації. У його руках є створення системи мотивації, яка найкраще сприятиме розкриттю та розвитку творчого потенціалу працівників.

8.3. Креативні методи підвищення мотивації та лояльності

На сучасному етапі ефективний менеджмент активно застосовує систему винагород, зокрема стимулювання працівників. Одним з основних стимулів є фінансова винагорода. Крім того, важливим способом мотивації є психологічний вплив, який полягає у цілеспрямованій або ненавмисній зміні стану, поведінки, намірів, установок, мотивів, потреб і рішень індивіда. Психологічний вплив поділяється на спрямований і неспрямований. Механізм спрямованого впливу охоплює переконання (через звернення до міркувань і світогляду людини) та навіювання. Натомість неспрямований вплив є наслідком емоційного «зараження» або наслідування.

У практиці ефективного менеджменту часто використовуються стимулювання працівників через конкретні дії. Це передбачає важливість прийняття групових рішень замість одноосібних і забезпечення відкритих каналів комунікації між керівниками та виконавцями.

Окрім зазначених методів, є й інші способи мотивації, які умовно поділяються на матеріальні та моральні. Всі ці методи взаємопов'язані та взаємозалежні, і в деяких випадках один метод може переходити в інший. Наприклад, грошова винагорода не лише дає змогу отримати певні блага, а й може сприяти здобуттю популярності, поваги чи визнання.

Проте є певні чинники, які ускладнюють застосування мотиваційних методів на практиці. До таких чинників належать:

1. Неочевидність мотивів – складно визначити, які саме мотиви спрямовують людину до певної діяльності.
2. Мінливість мотиваційного процесу – характер мотивації змінюється залежно від потреб, які її ініціюють, а ці потреби перебувають у постійній динаміці.

3. Розходження інноваційних структур працівників – однакові мотиви можуть мати різний вплив на різних людей, і дії деяких мотивів залежать від інших.

У таблиці 8.1 наведено матеріальні та нематеріальні методи мотивації.

Таблиця 8.1

Методи мотивації

Матеріальні методи мотивації	Нематеріальні методи мотивації
Основна заробітна плата	Особисте та публічне визнання
Бонуси та премії	Підтримка, схвалення, конструктивна критика
Оплата навчання та підвищення кваліфікації	Можливість професійного розвитку та кар'єрного зростання
Частка у прибутках компанії	Надання додаткових повноважень і відповідальності
Додаткові грошові виплати	Включення до кадрового резерву на керівні посади
Штрафні санкції	Гарантоване збереження робочого місця
Компенсація за лікарняні	Піклування про фізичне та ментальне здоров'я співробітників
Пільгове користування транспортом, житлом	Комфортні умови праці та можливість відпочинку
Додаткові вихідні дні	Створення умов для соціальної активності поза робочим процесом

Для досягнення оптимального рівня мотивації серед підлеглих, керівнику слід враховувати перший закон Їркса-Додсона (див. рис. 8.1). Цей закон дає змогу визначити залежність між якістю виконуваної роботи й інтенсивністю мотивації. Зокрема, з підвищенням рівня мотивації продуктивність роботи спершу зростає, досягаючи піку, а після досягнення оптимального рівня починає поступово знижуватися. Важливо зазначити, що оптимум мотивації не завжди є середнім значенням сили мотивації. Для кожного конкретного процесу оптимальний рівень мотивації буде різним. Наприклад,

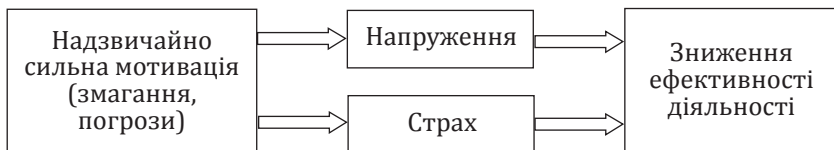


Рис. 8.1. Перший закон Єркаса–Додсона

для негативної мотивації (покарання чи догана) оптимум буде іншим, аніж для позитивної мотивації (схвалення). Мало того, для різних типів схвалення (матеріального, символічного, словесного) оптимальний рівень мотивації також буде різним.

Оптимальний рівень мотивації визначається для конкретної діяльності та індивіда, оскільки для кожного виду діяльності є свій оптимум. Якщо мотивація занадто висока протягом короткого часу (насамперед якщо мета досяжна), це може викликати напруження, тривогу та стрес, що призводить до дезорганізації роботи. Якщо працівник надмірно мотивований (наприклад, відчуває велику відповідальність), це може навіть знизити рівень його досягнень. Проте, коли почуття відповідальності чи страх перед покаранням виражені помірно, це може бути позитивним стимулом, який підвищує ефективність діяльності.

Також розрізняють терміни «лояльність» і «мотивованість». Лояльність означає відданість певним речам (організації, бренду) чи особам (керівнику, колективу, колегам), а *мотивованість* – це прагнення покращити свою результативність. Важливість кожного з цих аспектів залежить від конкретної ситуації.

Лояльність зменшує плинність кадрів, що є важливим з погляду уникнення упущених вигод, а також витрат на підбір, адаптацію та навчання нових співробітників. Плинність кадрів не призводить до негативних наслідків, якщо заміна, навчання та адаптація відбуваються швидко.

- Лояльність покращує атмосферу в колективі, що важливо для командної роботи, але не має значного впливу в умовах індивідуалізованої праці.

- Лояльність позитивно впливає на ринок праці, підвищуючи привабливість роботодавця, проте якщо питання

набору персоналу не є критичним, цей аспект не є настільки важливим.

– У компаніях, що просувають споживчі товари або послуги, лояльність сприяє популяризації бренду на ринку.

– У таблиці 8.2 наведено креативні методи підвищення мотивації та лояльності.

Таблиця 8.2

Креативні методи підвищення мотивації та лояльності

Назва	Зміст
1	2
Використання теорії Герцберга	Гігієнічні фактори дієво впливають на повернення і утримання співробітників, але не сприяють збільшенню продуктивності праці. Відповідно залежно від стратегії і тактики компанії необхідно приймати рішення щодо першочерговості факторів впливу
Використання піраміди Маслоу для створення мотиваційних промов	Мотиваційна промова виголошується для широкої аудиторії, в якій абсолютно різні мотиватори. Це унеможливує індивідуальний підхід, тому використовується ієрархія потреб (піраміда) Маслоу. Вона охоплює основні рівні потреб, які характерні всім людям
Підвищення ціннісної значимості діяльності співробітників	Насамперед це застосовується до персоналу доволі високого рівня розвитку (фахівці, керівники середньої ланки тощо). Більшості таких співробітників необхідно усвідомлювати, що вони виконують важливу (зокрема соціально значущу) роботу або є невід'ємною частиною своєї компанії
Ефективне називання посади	Зазвичай, що нижча посада, то вища чутливість до її назви. Персонал вищої ланки самодостатній і оцінює радше зміст роботи, ніж зовнішню оболонку
Ефективний моніторинг лояльності співробітників за допомогою опитувальників	При опитуванні персоналу важливі такі моменти: – дотримання анонімності; – значущість факторів, про які йдеться; – час; – робота із співробітниками до і після моніторингу; – залучення співробітників в розроблення і втілення позитивних змін

Продовження табл. 8.2

1	2
Відслідковування позиціонування компанії на ринку праці	Для підтримки конкурентоспроможності компанії необхідно грамотно оцінювати її позиціонування стосовно до інших роботодавців, насамперед в тих сферах, де відчувається нестача персоналу. Розуміння того, як компанія співвідноситься з ринком дає змогу або збільшувати кількість мотивуючих факторів, або знижувати вимоги
Проведення PR позитивних результатів	Із метою запобігання невдоволень персоналу тими чи іншими факторами у компанії використовують PR позитивні результати бенчмаркінгу. Важливо враховувати два аспекти: по-перше, в іншій організації один із факторів (зарплата, графік роботи, соцпакет і т. д.) може дійсно бути кращим, але всі інші істотно йому поступаються. По-друге, працівники часом неправильно оцінюють співвідношення сил на ринку праці та можуть ідеалізувати стан справ у компаніях конкурентів
Позитивна фіксація	Фіксація – це створення стійких емоційних зв'язків, асоціації між певною ситуацією і супутнім їй подразником. Необхідність створення позитивної фіксації на початку шляху
Нагородження співробітників	Використання для визнання: – рекламних і PR – можливостей; – керівника як ресурсу для визнання; – нестандартних форм винагород, якісних призив
Проведення робочих конкурсів	Залучення всіх співробітників компанії. Проведення конкурсів для досягнення значущої цілі. Проведення конкурсів професійної майстерності. Встановлення і дотримання умов. Нагородження і підведення підсумків. Використання принципу змагання із собою
Проведення конкурсів ідей	Проведення конкурсів ідей для виробничих цілей компанії. Проведення конкурсів ідей за мотивацією і для корпоративних заходів
Організація корпоративних заходів	Визначення мети заходу і оцінювання його результатів. Створення проєктних груп з підготовки заходу. PR заходу. Створення відчуття свята. Проведення цікавих конкурсів для створення позитиву в колективі

1	2
Зйомки корпоративних фільмів	Створення до корпоративних свят веселих фільмів-інтерв'ю. Створення фільмів з дітьми співробітників, про кращих співробітників, про компанію для підтримки корпоративної системи цінностей
Генерація нових ідей нематеріальної мотивації	Генерація ідей без обмежень. Використання методу випадкового стимулу

Отже, для ефективного управління мотивацією необхідно:

- чітко розуміти модель основного процесу мотивації: потреба – мета – дія – досвід – очікування;

- визначити чинники, що впливають на цей процес;
- визначити набір потреб, які спонукають до досягнення мети, а також умови, за яких ці потреби можуть бути задоволені;
- усвідомити, що мотивація є не самоціллю, а інструментом задоволення потреб, і що занадто високий рівень мотивації може призвести до самозадоволення та інерції.

Активні дії можливі лише тоді, коли є впевненість, що обрана тактика зумовить досягнення бажаної мети. Для ефективного управління процесом зміцнення виробничої дисципліни важливо враховувати, що основою мотивації праці є функціональна значущість трудової діяльності. Саме ця значущість часто визначає мотиви поведінки працівника і є важливим соціальним чинником дисципліни.

Мотив праці є комплексним явищем, однак можна виокремити провідний мотив, який залежить від спрямованості особистості, її системи цінностей та обставин, в яких вона перебуває на цей момент. Загалом мотив праці виконує кілька основних функцій: орієнтувальну (визначає стиль поведінки); змістоутворювальну (відображає сутність поведінки); опосередковану (охоплює внутрішні та зовнішні стимули, які визначають поведінку); мобілізаційну (спонукає до виконання певних дій); виправдовувальну (відображає ставлення до встановлених норм і правил поведінки).

Практичні вимоги до діяльності передбачають конкретну мотивацію, що дає змогу, на відміну від ціннісної свідомості, яка визначає зміст і майбутні цілі трудової діяльності, вибрати шляхи та методи їх реалізації.

Інноваційне управління працею є характерним для організацій, які працюють у високотехнологічних галузях економіки, але водночас будь-яка сучасна організація, що прагне до успішної конкуренції на ринку, повинна впроваджувати інноваційні принципи та методи управління. Це охоплює перехід від функціональних підрозділів до процесних команд, від роботи з простими завданнями до вирішення багатовимірних проблем, від контролю за працівниками до надання їм повноважень тощо. У цьому контексті теорія рішення винахідницьких задач та ідеї реінжинірингу є основними інструментами науково-методичного забезпечення інноваційного управління працею.

8.4. Творчість як потужний засіб мотивування

Творчий підхід до діяльності охоплює три основні складові: компетентність, здібності та здатність до нестандартного мислення й мотивацію. Хоча керівник може впливати на перші два аспекти, це потребує значних ресурсів і часу. Натомість ефективнішого результату можна досягти, зосередившись на заходах, що підвищують внутрішню мотивацію працівників.

Основними інструментами для підвищення внутрішньої мотивації працівників є: складність завдань, які доручаються співробітникам; рівень свободи, який їм надається для їх виконання; спосіб організації групової роботи; а також характер підтримки і заохочення з боку керівництва.

Високий рівень внутрішньої мотивації виникає тоді, коли працівник сприймає завдання як достатньо складне, але реалізоване. Водночас відчуття довіри з боку керівника стимулює його до більш відповідальної роботи. Керівник також має забезпечити належну організацію командної взаємодії, де кожен учасник має чітко окреслену роль і визначений спектр обов'язків.

Сучасні методи стимулювання персоналу в організації охоплюють кілька ключових аспектів:

Мотивація починається з керівника. Ставлення менеджера до роботи організації виконує вирішальну роль, оскільки його поведінка є прикладом для інших і впливає на ефективність роботи всієї команди.

Визнання досягнень співробітників. Важливо відзначати внесок кожного у спільний успіх, що сприяє зростанню їхньої зацікавленості та мотивації.

Усвідомлення своєї значущості. Співробітники мають розуміти цінність свого внеску у загальний результат і відчувати себе частиною великої місії. Це створює відчуття причетності та гордості.

Індивідуальний підхід. Кожного працівника необхідно сприймати як унікальну особистість, враховуючи його темперамент, характер і особливості. Важливо пам'ятати, що мотивація – це не кінцева мета, а постійний процес.

Мотивація персоналу – це не кінцевий результат, а безперервний процес, що залежить від індивідуальних особливостей кожного працівника, таких як темперамент, характер та особисті якості. Вона передбачає створення умов, які стимулюють працівників мотивувати себе для досягнення змінних цілей організації та ефективного використання її ресурсів. Для цього важливо забезпечити сприятливий мікроклімат, у якому працівники відчують підтримку й турботу з боку керівництва.

Мотивування до творчості полягає у стимулюванні працівника досліджувати альтернативи, шукати найкращі способи вирішення завдань, пояснювати складні моменти та генерувати нові ідеї.

Одним із ключових джерел творчості є здатність зосереджуватися на конкретній проблемі. Концентрація дає змогу глибше аналізувати ситуацію, шукати нестандартні рішення та генерувати нові ідеї. Це процес, що спонукає розглядати проблему з різних перспектив, знаходити приховані можливості та креативно підходити до вирішення завдань.

Творчість є потужним мотиватором, адже вона пробуджує інтерес до роботи, спонукає до пошуку нових ідей і дарує віру у створення чогось цінного. Вона відкриває шлях до досягнень,

додає барв у повсякденність і робить життя більш захопливим і натхненним.

Творчість є основою командної роботи, забезпечуючи її структуру і гармонію. Всі вияви творчості важливі самі собою, навіть якщо вони не зумовлюють конкретний результат. Їх потрібно підтримувати та заохочувати, адже винагорода лише за досягнуті результати може зменшити інтерес працівників до творчого підходу в роботі.

Водночас постійні зусилля обов'язково призводять до успіху з часом. Творче мислення завжди є необхідним у процесі вирішення складних задач. Однак без нагальної потреби люди рідше шукають нові ідеї чи можливості. Тому важливо створювати умови, які стимулюють цей процес.

Сучасний бізнес і менеджмент переживають перехід від реактивного мислення, ґрунтованого на принципі «головне, щоб усе було спокійно», до евристичного підходу, де творчість є критично важливою. Для керівника надзвичайно важливо створити умови, що дають змогу розкриватися творчим виявам, зокрема заохочувати сміливість у висловленні ідей. Адже нерідко працівники відмовляються від своїх ідей через страх бути незрозумілими чи відкинутими під впливом авторитетів.

Евристичне мислення є рушієм інновацій, стимулюючи відкритість, конструктивний підхід, генерування нових задумів та швидке висування ідей.

Творча активність характеризується здатністю самостійно виконувати завдання, використовуючи власний потенціал, натхнення та глибокий інтерес до роботи.

Творча особистість відрізняється невгамовною пізнавальною потребою, що ґрунтується на активності, любові до процесу мислення та задоволенні від інтелектуальної діяльності.

Вияви творчого мислення можуть варіюватися за такими характеристиками:

- *активність*: творче мислення буває активним або пасивним;
- *систематичність*: прояви творчого мислення можуть бути систематичними або епізодичними;
- *емоційне забарвлення*: індіферентне, негативне або яскраво позитивне, позитивне.

Творче мислення ґрунтується на високому рівні розвитку і творчих, і інтелектуальних здібностей, що забезпечує глибину та якість ідей.



Запитання для самоконтролю

1. Які основні завдання креативного менеджменту?
2. Назвіть особливості сучасної кадрової політики.
3. Окресліть підходи до мотивування творчої діяльності.
4. Які суперечності виникають під час створення ефективної системи мотивації? Як їх можна вирішити?
5. Як можна охарактеризувати методи мотивації: економічні, цільові та проєктування робіт?
6. Як демократичний стиль управління сприяє активізації творчого мислення?
7. Що вважається стратегічними ресурсами особистості?
8. Опишіть, як правильно вибрана система мотивації впливає на конкурентоспроможність підприємства.
9. Поясніть, чому мотивація творчого розвитку працівників є важливим аспектом сучасного менеджменту.
10. Чому змістовність роботи, незалежність та актуальність можуть стимулювати творчість?
11. Які джерела стимулюють творчість?
12. Що є стартовою точкою мотивації працівників?

Тестові завдання

1. *Що є основним ресурсом будь-якої організації?*
 - а) фінанси;
 - б) технології;
 - в) працівники;
 - г) маркетинг.
2. *Яка основна мета системи мотивації персоналу?*
 - а) збільшення кількості покарань;
 - б) підвищення ефективності праці;
 - в) ускладнення робочих умов;
 - г) упровадження нових традицій.

3. *Оберіть фактори, які сприяють підвищенню мотивації працівників:*

- а) чітко визначені цілі;
- б) регулярне навчання;
- в) ігнорування творчого потенціалу;
- г) справедлива система оплати праці.

4. *Які аспекти входять до ефективного управління людським капіталом?*

- а) найм персоналу;
- б) навчання і розвиток;
- в) систематичне покарання;
- г) комунікація.

5. *На чому ґрунтується процес мотивування?*

- а) задоволенні від виконання роботи;
- б) потребах людини;
- в) можливості вдосконалити професійні навички;
- г) постійному контролі діяльності працівників;
- г) теоретичних основах мотивування.

6. *Що таке творча активність?*

- а) особливий стиль ведення бізнесу;
- б) дієвий спосіб мотивації працівників;
- в) метод ухилення від відповідальності у роботі;
- г) визнання внеску співробітників у досягнення цілей організації.

7. *Як визначається зовнішня мотивація?*

- а) рівень знань працівника;
- б) складова інноваційного управління;
- в) вплив зовнішніх факторів на мотивацію працівника;
- г) робочий мікроклімат у колективі.

8. *Який основний мотивуючий фактор є найбільш ефективним у сучасному менеджменті?*

- а) психологічний вплив;
- б) соціальна активність;
- в) фінансова винагорода;
- г) збільшення робочого навантаження.

9. *Що є основою спрямованого психологічного впливу?*

- а) використання емоційного зараження;

- б) звернення до критичного мислення і навіювання;
- в) фізичне стимулювання;
- г) ігнорування особистих переконань працівників.

10. Як залучення співробітників до прийняття рішень впливає на їх мотивацію?

- а) знижує відданість компанії;
- б) підвищує їхнє відчуття важливості та цінності;
- в) викликає додатковий стрес;
- г) знижує рівень довіри до керівництва.

11. Що є результатом організації тренінгів і семінарів для співробітників?

- а) втрата робочого часу;
- б) підвищення мотивації до саморозвитку;
- в) зменшення продуктивності;
- г) поява конфліктів у колективі.

ПРАКТИЧНЕ ЗАВДАННЯ

 **Завдання 1.** Уявіть, що у вашій команді виникла суперечка щодо вибору концепції для нового проєкту. Запропонуйте план дій для врегулювання конфлікту, використовуючи методи креативного менеджменту.

 **Завдання 2.** Запропонуйте механізми підвищення ефективності комунікації у вашій організації або навчальному закладі.

 **Завдання 3. Методи генерування інноваційних ідей.**
Ознайомтеся з наведеними нижче прикладами новаторських рішень. Спробуйте визначити, яким способом, відповідно до класифікації Р. Сойєра, було згенеровано кожен з них:

1. Компанія Dyson розробила пилосос, який суттєво відрізняється від традиційних моделей завдяки стабільно високій силі всмоктування. Замість мішка, що з часом втрачає ефективність через накопичення пилу, в приладі використано циклонну технологію, яка дає змогу вловлювати частки розміром до 0,1 мікрон.

2. У 1973 році в Технічному університеті Ахена створено перший гібридний автомобіль, що поєднував бензиновий двигун та електромотор, задовго до того, як ця технологія стала мейнстрімом в автоіндустрії.

3. Дисконтні картки, поширені в супермаркетах для залучення постійних покупців, є результатом адаптації ідеї банківських кредитних карток.

4. У авіаційній галузі широко застосовують конструкції типу «сендвіч». Застосування цієї технології у виробництві лиж стало проривом: лижі компанії Head, створені за цією схемою, поєднували

легкість, міцність і комфортність у використанні, що зробило гірськолижний спорт доступнішим для широких мас.

5. Концепцію «творчого руйнування» Йозеф Шумпетер увів у книзі «Капіталізм, соціалізм і демократія», описуючи процес постійного оновлення економічної структури через знищення старих форм і створення нових. Це є ключовим елементом його теорії інноваційного розвитку.

6. Щоб закріпитися на ринку Японії, компанія IKEA запровадила новаторський підхід – доставку меблів у пласкій розібраній упаковці, що дало змогу знизити витрати й оптимізувати логістику.

7. Сучасні мобільні телефони поєднують безліч функцій – дзвінки, фотографування, прослуховування музики, збереження нотаток, обчислення тощо, – що свідчить про постійне розширення функціональності.

8. Завдяки використанню технології електрозварювання, раніше застосовуваної у металургії, Інститут електрозварювання ім. Патона у співпраці з медичними фахівцями розробив метод зварювання біологічних тканин, що суттєво скоротило тривалість операцій і зменшило кількість ускладнень.

9. Ідея створення парфумерних супермаркетів Body Shop виникла за аналогією з продуктовими магазинами самообслуговування.

10. Вебсайт Friends Reunited, що став прототипом «Однокласників», з'явився як відповідь на особисту потребу його засновниці знайти шкільних товаришів.

11. Мохаммед Юнус уперше запропонував концепцію мікрокредитування. Створений ним «Грамін Банк» надавав фінансову допомогу незаможним селянам, яких традиційні банки ігнорували. За цю діяльність Юнус отримав Нобелівську премію.

Завдання 4. Аналіз можливостей створення креативної конкурентної переваги

Для визначення потенціалу компанії щодо формування творчої переваги над конкурентами доцільно скористатися оціночними критеріями, розробленими П. Куком (див. табл. 1).

Таблиця 1

Оцінка можливостей формування креативної переваги над конкурентами

Варіанти вдосконалення	Чи є можливість реалізувати цей варіант (так/ні)	У разі позитивної відповіді – яких конкретних результатів можна досягти в цій сфері (у відсотках зростання)	Оцініть вплив досягнення цих результатів на ефективність діяльності компанії (високий, середній, низький або у кількісному вимірі) та терміни отримання вигоди
1	2	3	4
Збільшення кількості щорічно зареєстрованих патентів			
Зростання кількості інновацій у сфері товарів/послуг			
Скорочення терміну від ідеї до виходу продукту/послуги на ринок			
Збільшення частки компанії на наявних ринках			
Вихід на нові ринки зі наявними продуктами/послугами			
Зниження собівартості продукції			
Підвищення надійності процесів і зменшення потреби в контролі якості			
Зростання кількості щорічних ідей, що реалізуються у виді прибуткових інновацій			
Скорочення часу обробки замовлення до здійснення продажу			
Збільшення кількості клієнтів, які прийшли за рекомендацією			
Зменшення кількості скарг від клієнтів			
Більш повне використання ноу-хау компанії, зокрема в технічній або інформаційній сферах			

Закінчення табл. 1

1	2	3	4
Запровадження системи мотивації у сфері збуту й маркетингу, яка балансує коротко- і довгострокові цілі прибутковості			
Усунення нерентабельних та трудомістких процесів, не пов'язаних із ключовими продуктами/послугами			
Розширення участі клієнтів у створенні концепції та дизайну продукції			
Підвищення індексу клієнтського зворотного зв'язку – зменшення частки байдужих до продукту/послуги споживачів			
Збільшення індексу лояльності – перехід клієнтів від пасивної до активної підтримки бренду			
Підвищення індексу орієнтації на клієнта – зменшення кількості випадкових або невмотивованих покупок			
Інші напрями вдосконалення, що є актуальними для вашої компанії			

На основі критеріїв, наведених у таблиці 1, здійсніть експертну оцінку творчого потенціалу підприємства, на якому ви проходите практику або працюєте.

Завдання 5. Виявлення бар'єрів креативності в організаційному середовищі

Основні перешкоди для розвитку креативності в організації зазвичай пов'язані з обмеженістю ресурсів, браком професійних компетенцій, невідповідним стилем управління та організаційною культурою. Проведення системного аналізу чинників, що стримують вияви творчості, дає змогу сформулювати підходи для зменшення їхнього впливу або повної ліквідації. Для такого аналізу можна скористатися шаблоном, наведеним у таблиці 2.

**Оцінювання перешкод
для розвитку креативності в організації**

Бар'єри креативності	Питома вага, %	Прояви впливу бар'єру	Можливі способи подолання	Обраний підхід
Відсутність звички до обміну інформацією				
Недостатній рівень довіри				
Неефективна комунікація				
Недоречний стиль керівництва				
Відсутність досвіду командної творчості				
Схильність до конформізму				
Уникання конфліктів за будь-яку ціну				
Надмірна орієнтація на колективізм				
Слабка мотивація до генерації нових ідей				

Завдання: Визначте три ключові бар'єри, які найбільше перешкоджають розвитку креативності на підприємстві, де ви проходили практику або працюєте. Розробіть пропозиції щодо їх подолання та обґрунтуйте обрані рішення.



Завдання 6. Гомогенність чи різноманіття?

Д. Леонард і С. Стросс розглядають два різні підходи менеджерів до формування творчих команд. Один із підходів ґрунтується на прагненні уникнути розбіжностей у колективі, що можуть спричинити конфлікти через різні погляди. Прихильники цієї позиції віддають перевагу однодумцям, часто підбираючи працівників, подібних до себе за стилем мислення, досвідом і професійною підготовкою. У результаті в організаціях формується явище, яке дослідники називають синдромом зручних клонів: усі співробітники мають подібні інтереси, оцінюють інформацію через однакові ментальні шаблони, а отже – підтримують лише знайомі, звичні ідеї. Наприклад, команда з розвитку нового бізнес-напрямку, складена з фахівців однієї

галузі, оцінює пропозиції, спираючись на однакові критерії. У такому середовищі новаторські ідеї часто не мають підтримки.

Інший підхід полягає в усвідомленій підтримці різноманіт-
тя стилів мислення. Менеджери, які його поділяють, вважають, що
креативні рішення виникають саме внаслідок зіткнення різних по-
глядів, способів сприйняття та обробки інформації. Це вимагає спів-
праці людей з різним досвідом і ментальними моделями. Тільки по-
єднання таких відмінних індивідуальностей може стати джерелом
справді інноваційних ідей.

Завдання:

1. Який із підходів, на вашу думку, є більш ефективним?
2. Проаналізуйте переваги та недоліки гомогенних робочих груп. Як методи можуть підвищити рівень креативності таких команд?
3. Розгляньте сильні та слабкі сторони гетерогенних робочих груп. Як можна мінімізувати їх недоліки?

Завдання 7. Використання методу стимулювання креа- тивних рішень «5 W»

На початку 1980-х років Майкл Блумберг зацікавився створен-
ням нової онлайн-служби фінансової інформації. Тоді ринок конт-
ролювали такі гіганти, як Reuters і Telerate, які надавали новини та
котирування в реальному часі. Блумберг звернув увагу, що ІТ-галузь
орієнтується переважно на потреби ІТ-менеджерів, яким важливі
стандарти й технічні характеристики, а не на потреби кінцевих ко-
ристувачів – аналітиків і трейдерів. Тому він створив інноваційну
систему, що відповідала реальним запитам користувачів: кілька мо-
ніторів, зручні термінали, аналітичні функції, які давали змогу уник-
нути ручних підрахунків за межами системи.

Подальший аналіз показав, що користувачі мають і особисті по-
треби. М. Блумберг врахував це, додавши до платформи сервіси для
покупок та особистої інформації – аби забезпечити комфорт трейде-
рам, які володіють фінансами, але обмежені в часі.

Для досягнення цього рішення ймовірно були поставлені клю-
чові питання за методом «5 W» (Хто? Що? Де? Коли? Чому?).

Приклад основного питання: *«Як покращити подачу фінансової
інформації для кінцевого користувача?»*

До питання «Хто?» можна сформулювати такі уточнювальні
запитання:

- хто користується системами?

- хто приймає рішення про їх купівлю?
- хто оцінює ефективність їх використання?
- хто висловлює критику поточних рішень?
- хто може зацікавитися альтернативою?

До питання «Що?»:

- що саме не задовольняє користувачів у наявних системах?
- які функції можна було б оптимізувати або автоматизувати?
- що могло б зробити систему швидшою та зручнішою?
- які нові можливості могли б допомогти досягати професій-

них і особистих цілей?

Підсумкове питання могло звучати так:

«Як змінити фінансову систему, щоб вона краще відповідала реальним потребам і очікуванням користувачів?»

Завдання: Скористайтеся методом «5 W», як у наведеному прикладі, щоб проаналізувати одну з можливостей для бізнесу:

- виробництво екологічної упаковки для безалкогольних напоїв;
- відкриття магазину спортивних товарів;
- заснування школи для обдарованих дітей.



Завдання 8. Перешкоди до обміну знаннями

У процесі обміну знаннями між співробітниками часто виникають психологічні бар'єри, які знижують ефективність роботи і окремих підрозділів, і всієї організації. До основних бар'єрів належать такі переконання:

«Моя професійна цінність полягає в тому, що я володію унікальною інформацією, якої не мають інші».

«Мене найняли, щоб я виконував роботу, а не навчав колег».

«Мене ніхто не навчав – тож я також не зобов'язаний ділитися знаннями».

«Кожен повинен мислити самостійно».

«У мене немає часу на обмін знаннями».

«Пошук потрібної інформації займає надто багато часу».

Завдання:

1. Запропонуйте конкретні дії або ініціативи, які допоможуть подолати ці бар'єри.
2. Обґрунтуйте, чому ви вважаєте ці заходи ефективними.
3. Подумайте, як мотивувати співробітників ділитися знаннями з колегами.



Завдання 9. Система управління знаннями

Ознайомтесь із практикою впровадження системи управління знаннями в компанії Hewlett Packard.

У відповідь на стрімке зростання компанії та посилення конкуренції на ринку комп'ютерних технологій, керівництво Hewlett Packard ухвалило рішення про розроблення та реалізацію системи управління знаннями. Для цього була створена проєктна група, яка сформувала відповідну стратегію. Її реалізація передбачала використання сучасних інформаційних технологій у поєднанні з програмами розвитку персоналу.

Компанія впровадила корпоративну інформаційну мережу (інтранет), яка надала працівникам з усіх підрозділів і країн постійний доступ до єдиної бази знань. Це сприяло швидкому поширенню інформації в межах компанії. Також було стандартизовано документообіг: більшість паперових документів і баз даних переведено в електронний формат.

Співробітники активно ділилися досвідом, розміщуючи в системі документи, презентації та інформаційні матеріали. Це сприяло створенню тематичних спільнот за інтересами, розвитку співпраці та навчання. У компанії почали регулярно проводитися внутрішні семінари, де досвідчені працівники ділилися знаннями з тими, хто прагнув розвиватися. Такий формат неформального обміну сприяв не лише професійному зростанню, а й покращенню комунікацій в організації.

На сьогодні Hewlett Packard використовує внутрішні бази даних, які містять знання окремих співробітників, зокрема – у сфері ефективних продажів. Ці бази постійно оновлюються та доступні всередині компанії.

Завдання:

1. Проаналізуйте досвід Hewlett Packard у створенні системи управління знаннями.
2. Який підхід до управління знаннями реалізовано керівництвом компанії?
3. Визначте основні технологічні й організаційні інструменти, які були застосовані.
4. Запропонуйте додаткові заходи, які могли б підсилити систему управління знаннями у компанії.



Завдання 10. На ринку мистецтва вашого міста простежується значне перевищення кількості пропозицій над попитом.

Ви взяли на себе роль менеджера молодого художника, який ще не здобув визнання ані серед професійного середовища, ані серед потенційних покупців.

Як за допомогою інструментів креативного менеджменту можна покращити ситуацію? Які кроки ви зробите для того, щоб викликати інтерес до робіт художника серед цільової аудиторії?

 **Завдання 11.** Ви обіймаєте посаду старшого менеджера туристичної компанії «ТурДніпро» і супроводжуєте VIP-клієнтів у подорожах як персональний гід під час однієї з поїздок до Африки. Під час авіаекскурсії джунглями вертоліт зазнає аварії через відмову двигуна, і ви всі падаєте в озеро, заповнене крокодилами.

Наведіть креативні варіанти виходу з цієї екстремальної ситуації. Які нестандартні дії та ідеї ви могли б застосувати для збереження безпеки?

 **Завдання 12.** Компанія «Міраж» донедавна керувала мережею з 20 ігрових клубів та мініказино. Через ухвалення законодавчої заборони на гральний бізнес усі ці заклади були змушені припинити діяльність.

Перед вами як управлінцем стоїть завдання – оперативно знайти нову комерційну нішу для використання цих 20 об'єктів.

Як, спираючись на принципи креативного менеджменту, ви будете вирішувати цю проблему? Яке нове стратегічне рішення ви б запропонували як керівник компанії?

 **Завдання 13. Модель двоконтурного навчання**

Керівник відділу продажів висловлює незадоволення результатами одного зі співробітників, який уже пів року працює у відділі, але демонструє низькі показники продажів. Під час останньої бесіди керівник дав критичну оцінку роботі працівника і запропонував йому активніше взаємодіяти з клієнтами, зокрема – здійснювати більше дзвінків потенційним покупцям задля стимулювання продажів. Співробітник дотримався поради, однак очікуваного результату це не принесло.

Завдання:

1. Розгляньте ситуацію крізь призму моделі одноконтурного та двоконтурного навчання.

2. Поясніть, чому збільшення кількості клієнтських контактів не забезпечило зростання обсягів продажів.

3. Аргументуйте, чому у цьому випадку навчання обмежилось лише одноконтурним рівнем.

4. Які дії слід здійснити, аби перейти до моделі двоконтурного навчання у цій ситуації?

Завдання 14. Створення організації, орієнтованої на навчання

Керівництво інноваційної компанії поставило перед HR-відділом завдання розробити положення про трансформацію організації в таку, що постійно навчається. Які кроки слід включити в це положення?

Заходи, які повинні бути включені, можна згрупувати відповідно до п'яти елементів П. Сенджа:

Загальне бачення

Цей компонент передбачає:

- усвідомлення загальних причин необхідності обміну знаннями;
- розуміння того, що майбутнє належить вільному потоку інформації;
- визначення ключових компетенцій організації на теперішній момент і тих, що будуть потрібні для конкурентоспроможності в майбутньому;
- розуміння того, що працівники, які активно діляться знаннями, є найціннішими для організації.

Інтелектуальні моделі

Для створення корисних інтелектуальних моделей в організації планується:

- працювати з уявленнями та переконаннями працівників щодо обміну знаннями. Знання – це сила, а сила організації полягає у його передачі й обміні;
- працювати з переконаннями про швидкість обігу інформації в організації, визначаючи, що є нормою, а що – затримкою;
- визначити, які ресурси доступні працівникам без спеціального дозволу;
- насамперед вивчити ставлення співробітників до обміну знаннями, стосовно того, що необхідно зробити свій вклад у загальну систему знань;
- навчати працівників моделям мислення, сприяючи гнучкості, спостережливості та відкритості до нових ідей;

– загальне бачення та інтелектуальні моделі можуть виявлятися в корпоративній культурі, що розвивається через конкретні кроки, наприклад, проведення тренінгів.

Особиста майстерність

Першим кроком є приклад керівництва. Додаткові заходи охоплюють:

- роботу над особистісною ідентичністю та місією працівників через тренінги або коучинг;
- створення планів особистісного розвитку, що підтримуються системою навчання та атестації;
- навчання навикам зворотного зв'язку та комунікації;
- розширення перспектив сприйняття для здатності бачити ситуацію з різних точок зору.

Групове навчання

Для стимулювання групового навчання важливо:

- створення приводів для спільної роботи через проєктний підхід;
- поліпшення навиків обміну інформацією, ведення діалогів, генерації ідей та ухвалення рішень;
- визначення, хто має які знання, через створення спеціальних форм для співробітників;
- розвиток неформальних мереж і навчання побудові ефективних контактів між працівниками.

Системне мислення

Слід заохочувати працівників бачити вплив своїх дій на всю систему організації. Вищому керівництву необхідно усвідомлювати довгострокові ефекти своїх рішень, щоб стимулювати більшу взаємодію працівників.

Завдання:

1. Проаналізуйте програму, розроблену менеджментом компанії для перетворення її в організацію, що постійно навчається.

3. Які додаткові кроки ви б запропонували для пришвидшення процесу трансформації, використовуючи інші моделі організації, орієнтованої на навчання (наприклад, моделі М. Педлера, Дж. Бургойна або Т. Бойделла)?

Завдання 15. Розробка програми навчання та розвитку персоналу

Ознайомтесь із досвідом створення Програми навчання і розвитку персоналу компанії «Київстар». Для цієї компанії навчання

є необхідним для набуття конкретних знань, умінь та навиків персоналом, щоб реалізувати стратегію і цілі компанії. Зазвичай процедура оцінки потреб у навчанні дає відповіді на такі важливі питання:

Чому, кого і чому потрібно навчати?

Як і хто буде проводити навчання?

Які повинні бути результати навчання і як їх оцінювати?

Є суттєва різниця між навчанням і розвитком. Навчання підтримує ефективність роботи співробітників відповідно до завдань, що стоять перед ними, тоді розвиток зосереджений на набутті знань і навичок для виконання майбутніх завдань компанії.

Програма навчання та розвитку персоналу є важливим інструментом для розвитку організації. Тому під час оцінки потреб не слід зосереджуватися тільки на поточних вимогах, а варто враховувати необхідні навички та вміння в контексті довгострокової стратегії компанії. Це означає, що стратегічні цілі компанії повинні бути трансформовані в цілі розвитку знань і навиків співробітників, що охоплює і сьогодення, і майбутні перспективи.

Програма навчання та розвитку персоналу в компанії ґрунтується на системному підході, який включає:

- бізнес-стратегію компанії (короткострокові та довгострокові цілі);
- модель компетенцій;
- корпоративну культуру.

Основні напрями навчання та розвитку:

1. Розвиток управлінської культури: Основна увага приділяється менеджерам всіх рівнів. Це охоплює необхідність адаптації до змін у стратегії компанії та нових вимог до менеджерів. Наприклад, після оновлення моделі менеджерських компетенцій 2008 року було розроблено програму «Надихаюче лідерство», яка включала дводенні тренінги для менеджерів.

2. Розвиток компетенцій: Щорічна оцінка ефективності роботи дає змогу створити індивідуальний план розвитку для кожного співробітника на основі оцінки результатів і профілю компетенцій. Для кожної компетенції розробляються різні методи розвитку, такі як тренінги, електронні курси, книги, аудіо- та відеокурси.

3. Функціональне навчання: Зосереджене на підвищенні кваліфікації в певних професійних сферах, таких як маркетинг, продажі, фінанси, ІТ, управління персоналом. Оцінка потреб у навчанні проводиться через інтерв'ю з керівниками підрозділів.

4. Розвиток талантів: Оцінка потреб у навчанні для співробітників із високим потенціалом не обмежується лише розвитком компетенцій, а також охоплює створення нових ідей і проєктів для розвитку бізнесу.

5. Внутрішнє навчання фахівців сервісного обслуговування: Це комплексна програма розвитку професійних навиків, яку обов'язково проходять співробітники call-центрів, відділів обслуговування та роздрібних продажів.

Завдання:

1. Проаналізуйте систему навчання та розвитку персоналу в компанії «Київстар».

2. Як визначають потреби в навчанні для вищого керівного складу, менеджерів з продажу та фахівців з сервісного обслуговування?

3. У чому ви бачите переваги та недоліки такої системи навчання та розвитку персоналу?

4. Які рекомендації ви б дали для покращення системи навчання та розвитку персоналу в цій компанії?

5. Запропонуйте програму навчання і розвитку для працівників відділу продажів ІТ-компанії, що вже 10 років працює на ринку, має стабільні позиції і постійно зростаючі обсяги продажу.

 **Завдання 16.** Менеджер престижного ресторану замовив італійське вино, ірландське віскі та українську горілку (по 30 пляшок кожного) для банкету, який має відбутися 5 жовтня. Віскі та горілку вже отримано в потрібній кількості, вино ж має надійти з Італії 4 жовтня. Однак через тривалий процес розмитнення та оформлення дозвільних документів є ризик, що вино не прибуде вчасно.

Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Прийміть управлінське рішення, яке дасть змогу уникнути проблеми і не підвести менеджера ресторану та не втратити важливого клієнта. Уявіть себе на місці постачальника алкогольних напоїв.

 **Завдання 17.** Ви працюєте на підприємстві, яке постачає імпордне вино ресторанам. Трьом ресторанам, які добре продають ваше вино, ви надали у тимчасове користування спеціальні холодильники для зберігання вина. Проте в період кризи ці ресторани знизили обсяги продажу, і вам потрібно забрати холодильники, щоб передати їх іншим ресторанам, з якими ви хочете започаткувати співпрацю. *Як це зробити, не образивши керівництво ресторанів?*

Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію?

 **Завдання 18.** Ви – комерційний директор заводу з виготовлення бетону. Під час економічної кризи клієнти перестали платити вчасно, а нові покупці відмовляються купувати бетон, посилаючись на відсутність «живих» коштів. Ваша мета – збути бетон та отримати гроші.

Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію?

 **Завдання 19.** Ви – комерційний директор заводу з виготовлення бетону. Під час кризи клієнти перестали платити вчасно, а нові не хочуть купувати бетон, говорять, що немає «живих» коштів. Ваша мета – збути бетон і отримати гроші.

Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію?

 **Завдання 20.** Помічник бухгалтера ТзОВ «КОЛ-Центр» підготував звіт з податку на прибуток і передав його головному бухгалтеру, який підписав документ та подав його до ДПІ. Внаслідок виявленої помилки в звіті підприємство «СОН» отримало штраф у розмірі 600 грн.

Хто має покрити суму штрафу? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника ТзОВ «СОН».

 **Завдання 21.** Ви – директор туристичної фірми «ДндзТур». Через помилку вашого бухгалтера (не було своєчасно здійснено платіж) туристична група не може вилетіти, оскільки керівництво аеропорту відмовляється надати літак без оплати.

Як і якими методами креативного менеджменту можна негайно вирішити цю ситуацію, щоб не втратити клієнтів? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці директора «ДндзТур». Які кроки ви будете робити, щоб швидко виправити ситуацію і не втратити клієнтів?

 **Завдання 22.** Нещодавно в місті відкрився новий супермаркет, і його репутація ще не сформована. Сталася неприємна ситуація: жінка звернулась до адміністратора супермаркету

з претензією щодо купленого фаршу, який виявився зіпсованим через кілька годин після покупки. У неї є товарний чек.

Як за допомогою креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці адміністратора супермаркету.

 **Завдання 23.** Керівник підприємства «АстраШоу» уклав угоду на організацію концерту Віталія Козловського, витративши значну суму на організацію та рекламу. Всі квитки на концерт були продані, але співак не приїхав.

Як за допомогою креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Як повернути вкладені кошти підприємства та кошти покупців квитків? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника «АстраШоу».

 **Завдання 24.** Уявіть, що ви – директор спортивного магазину і у вас залишилися товари з минулого сезону (спортивні костюми: жіночі та чоловічі). Повернути їх постачальникам не можна.

Як діяти, щоб швидко продати ці костюми? Можливо, знизити ціну і додавати подарунки покупцям (наприклад, шкарпетки або футболки)? Чи варто залишити все без змін і чекати, коли вони будуть продані?

Як за допомогою креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Як повернути вкладені в костюми кошти?

 **Завдання 25.** У місті є понад 200 салонів краси, що створює велику конкуренцію в цій сфері. Чимало малих салонів і перукарень припиняють своє існування. Майстри престижних салонів активно борються за кожного клієнта. Ви працюєте адміністратором в одному з таких салонів високого класу – «Loreal». Один з майстрів не вдало зробив зачіску клієнтці, і вона виразила незадоволення, відмовившись платити і влаштувавши скандал.

Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці адміністратора салону «Loreal», і зробіть все, щоб задовольнити клієнтку та зберегти її лояльність.

 **Завдання 26.** Нічні клуби та казино мають специфічну проблему – роботу з дратівливими та зарозумілими клієнтами. Ви є адміністратором нічного клубу «Софі». Під час перебування

в залі клубу ви стали свідком інциденту, коли офіціантка випадково облила клієнта томатним соком, що спричинило скандал.

Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці адміністратора «Софі», і зробіть все, щоб заспокоїти клієнта і зберегти його лояльність.

 **Завдання 27.** У компанії працює штатний співробітник, чиєю роботою керівник не задоволений. Співробітник працює повільно, без ініціативи і часто виражає незадоволення – то умовами праці, то атмосферою в колективі. Однак він не збирається звільнятися, а відповідно до трудового законодавства України, немає підстав для його звільнення. Керівник розуміє необхідність звільнення цього працівника, але хоче зробити це без шуму та конфліктів.

Як за допомогою методів креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Яке управлінське рішення ви приймете, уявивши себе на місці керівника компанії?

 **Завдання 28.** У місті є велика кількість дитячих магазинів, зокрема мережі супермаркетів, таких як «Антошка» та «Дитячий світ». Ви відкриваєте новий дитячий магазин середнього розміру.

Як ви зацікавите клієнтів і залучите персонал до ефективної роботи? Якими методами креативного менеджменту можна зацікавити покупців і співробітників? Подумайте над новими, нестандартними ідеями.

 **Завдання 29.** Один з провідних співробітників компанії «АВС» часто запізнюється на роботу на 15–20 хвилин. Бригадир і начальник зміни вже зробили йому зауваження, але це не дало результату. Ситуація дійшла до керівника компанії.

Як можна вирішити цю ситуацію за допомогою креативного менеджменту? Яке управлінське рішення ви приймете, уявивши себе на місці керівника «АВС»?

 **Завдання 30.** Водій привіз майстра на підприємство «Т&Ком» для ремонту обладнання і чекав до 21:30, щоб відвезти його назад. Через два дні цей самий водій запізнився на роботу на три години без попередження, мотивуючи це затримкою на попередній роботі.

Як повинен реагувати керівник підприємства «Т&Ком»? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?

Як прийняти рішення, зважаючи на те, що звільнення водія небажане через його досвід і надійність?

 **Завдання 31.** На підприємстві «Імперія шкіри» була затримка виплати заробітної плати на тиждень. Робітник відмовився виконувати завдання, заявивши, що почне працювати тільки після отримання зарплати. Майстер поскаржився керівнику.

Як повинен відреагувати керівник підприємства «Імперія шкіри»? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Яке управлінське рішення ви приймете?

 **Завдання 32.** На підприємстві «Темп» встановлено робочий час з 8 до 17 годин. Працівники починають збиратися додому за 15 хвилин до кінця робочого дня, що не подобається керівнику.

Як можна змінити таку ситуацію? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю проблему? Яке управлінське рішення ви приймете, уявивши себе на місці керівника підприємства «Темп»?

 **Завдання 33.** Цінний і досвідчений працівник ТзОВ «Мрія» висунув вимогу про підвищення своєї заробітної плати в три рази, обґрунтовуючи це тим, що без нього компанія не зможе функціонувати. Проте підприємство перебуває в складному фінансовому становищі і немає можливості задовольнити його вимогу.

Як повинно відреагувати керівництво ТзОВ «Мрія»? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю ситуацію? Як прийняти управлінське рішення в умовах фінансової скрути?

 **Завдання 34.** Шкала оцінки показників рівня розвитку креативної команди

Вам самим і всім членам вашої команди необхідно оцінити за десятибальною системою кожен показник «Шкали оцінки показників рівня розвитку команди». Запропонуйте виконати цю роботу спершу індивідуально, а потім організуйте групове обговорення кожної якості вашої команди і попросіть знову виставити оцінки. Для подальшого аналізу вам знадобляться оцінки по кожній якості команди окремо, а також сумарний показник. Ви отримаєте його, склавши всі оцінки, виставлені кожним членом команди, і розділивши їх на число учасників.

Інструкції. Визначіть оцінку кожній з якостей вашої команди.
Вищий бал – 10. Нижчий бал – 1. Обрану оцінку обведіть.

1. Усвідомлення командних цілей.

Члени команди розуміють суть цілей, що стоять перед командою і поділяють зазначені цілі.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

2. Колективізм.

Для взаємин між членами команди характерні увага, дружнєлюбність і зацікавленість.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

3. Узгодження позицій.

Конфлікти в команді не «спускаються на гальмах», а відкрито розбираються і владжуються.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

4. Терпимість до чужої думки.

Думки всіх членів команди уважно вислуховуються, обговорюються і беруться до уваги.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

5. Колегіальність у роботі.

Усі члени команди поступово втягуються в процес прийняття рішень.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

6. Підтримка.

Члени команди знають індивідуальні особливості один одного, поважають їх, надають один одному допомогу та підтримку.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

7. Залучення в роботу.

Члени команди пропонують ідеї і роблять свій внесок у досягнення загальних результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

8. Від почуття гордості.

Члени команди цінують ідеї і внесок кожного в загальну справу, пишаються своєю належністю до команди.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

9. Визнання досягнень.

Члени команди усвідомлюють загальнокомандні досягнення і віддають їм належне.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

10. Почуття задоволення.

Члени команди задоволені публічним визнанням досягнутих результатів.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1

Критерії оцінювання.

Аналіз попередніх даних показує, що знову сформовані команди найчастіше високо оцінюють рівень свого розвитку за всіма десятима названими показниками (бали від 7 до 9). До моменту завершення етапу «знайомства» сумарний показник досягає доволі високих значень (від 75 до 85). Це пояснюється насамперед вірою в успіх майбутньої роботи і великими очікуваннями щодо своїх колег.

Після нетривалого етапу спільної роботи рейтинг рівня розвитку команди за всіма показниками починає знижуватися, досягаючи мінімальних значень тоді, коли відносини в команді особливо напружені, а люди починають сумніватися в доцільності й ефективності спільної роботи. Сумарний показник коливається від 45 до 65, що відповідає другому – «штормовому» – етапу.

Якщо команді вдалося подолати конфлікти і перейти на наступний етап, то рейтинг рівня її розвитку почне поступово зростати і досягне спершу початкових значень, що буде означати завершення «нормативного» етапу. Таку команду прийнято називати зрілою.

Для етапу «ефективної роботи» буде характерне подальше зростання сумарного показника, який досягне свого максимального значення (90 і вище) на етапі підбиття підсумків і розформування.



Завдання 35. Старт творчості: де знайти поштовх?

Початок будь-якої справи – це вже пів справи. Творча діяльність, як і будь-який інший процес, має свій початок, розвиток і завершення. Проте ці етапи відрізняються за емоційним і психологічним навантаженням. Найчастіше найважчим виявляється саме старт: зробити перший крок, зрушити з місця.

Чимало людей стикаються з труднощами початку творчого процесу. Дж. Б. Прістлі писав: «Я намагаюся якнайдовше відтягнути момент, коли доведеться почати писати. Хоча я займаюся цим понад пів століття, момент початку все одно залишається мукою. І з віком навіть більше, ніж раніше».

Завдання:

Поміркуйте над власним досвідом: що допомагає вам розпочати творчу роботу?

Назвіть *три особисті стимули*, які здатні підштовхнути вас до початку творчої діяльності.

Завдання 36. Десять правил креативності від Тома Хіршфілда

Завдання:

Ознайомтеся з особистими порадами з розвитку креативності, сформульованими фізиком Томом Хіршфілдом з Ліверморської лабораторії.

Поміркуйте, для розв'язання яких типів задач ці правила можуть бути корисними.

Позначте, які з них ви вже використовуєте у власній практиці.

Оберіть ті, які плануєте застосовувати у майбутньому.

10 креативних порад від Тома Хіршфілда:

1. Якщо ви легко досягаєте цілі, можливо, вона або занадто близько, або занадто велика.

2. Не заглиблюйтесь у деталі, доки не сформулюєте загальний підхід.

3. Не повторюйте формулювання проблеми так, як її озвучив замовник – знайдіть власну інтерпретацію.

4. Після першого підходу спробуйте поглянути на проблему з протилежного боку.

5. Якщо не розумієте проблему – поясніть її іншим і слухайте себе уважно.

6. Якщо спосіб вирішення змінює саму суть проблеми – не хвилюйтеся, це може бути новою можливістю.

7. Неочікувані результати – часто найцінніші.

8. Іноді корисно зробити щось зовсім протилежне до звичного.

9. Регулярно аналізуйте власні методи роботи.

10. Якщо ви не ставите собі запитання «Чому?», хтось інший обов'язково поставить питання: «Чим ти займаєшся?»

Завдання 37. Кейс 1. «Креативне переосмислення офісного простору»

У компанії з усталеними корпоративними традиціями в ІТ-сфері простежується підвищення рівня плинності кадрів і зниження командної залученості. У відповідь на це керівництво вирішує трансформувати офіс у простір, який стимулює креативність і співпрацю.

Мета: Сформувати концепцію творчого офісного середовища, яке б сприяло колективній роботі, розвитку ідей та зниженню ризику емоційного вигорання серед працівників.

Питання для аналізу:

Які функціональні зони варто передбачити (місця для мозкового штурму, зони відпочинку, простори для командних проєктів тощо)?

Як дизайн офісу впливає на робочу атмосферу та поведінку співробітників?

Наскільки важливо залучати працівників до процесу створення нового середовища?

Завдання 38. Кейс 2. «Як підтримати креативність під тиском дедлайну»

Креативне агентство отримало термінове завдання – лише за 5 днів розробити рекламну кампанію. Команда опинилася в умовах стресу та дефіциту ідей, що загрожує ефективності роботи.

Мета: Визначити дієві способи збереження та активізації творчого потенціалу команди в умовах обмеженого часу та психологічного навантаження.

Питання для аналізу:

Які техніки або підходи можна використати для стимулювання креативного мислення?

Які практики допоможуть уникнути емоційного вигорання в умовах інтенсивної роботи?

Як можна об'єктивно оцінити та гідно відзначити індивідуальний внесок кожного у спільний результат?

Завдання 39. Кейс 3. «Креативний перезапуск бізнесу в умовах кризи»

Малий ресторан зазнав значних втрат клієнтів через локдаун під час пандемії. Щоб урятувати бізнес, власник вирішує об'єднати зусилля з командою й ініціює пошук нових ідей разом із працівниками.

Мета: Сформувати стратегію відновлення діяльності ресторану шляхом креативних рішень, що ґрунтуються на залученні та ініціативі колективу.

Питання для аналізу:

Як мотивувати працівників до участі в генеруванні нестандартних ідей для виходу з кризи?

Які інноваційні формати обслуговування або додаткові послуги можна впровадити з мінімальними витратами?

Як визначити результативність нових ідей та обрати найбільш перспективні?

Завдання 40. Кейс 4. «Креативне лідерство в умовах культурного різноманіття»

Міжнародна компанія сформувала мультикультурну команду для реалізації інноваційного проєкту. Проте на етапі спільної роботи виникли труднощі у взаєморозумінні, прийнятті ідей та командній взаємодії.

Мета: Розробити ефективну модель управління креативністю, яка враховує культурні особливості учасників і сприяє продуктивній співпраці.

Питання для аналізу:

Які фасилітаційні підходи допомагають забезпечити відкритість ідей у мультикультурних командах?

Як зменшити ризик міжкультурних непорозумінь і створити атмосферу довіри?

Які лідерські підходи є найбільш ефективними для управління різноманітною командою?

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК



Адміністратор – виявляє ініціативу в організаційних питаннях, але не бере участі в прийнятті рішень.

Активізація дій – навіть найменший крок до реалізації ідеї стимулює подальший розвиток, допомагаючи уникнути бездіяльності.

Асоціації – елементарні зв'язки між уявленнями та поняттями, що дають змогу одному образу викликати інший.

Бажання – форма спрямованості, за якої людина усвідомлює свою мету, що має конкретні риси.

Винахід – це процес створення нових предметів, технологій або техніки, що використовують природні матеріали, для особистого чи колективного використання, а також для людства загалом.

Відкриття – це процес і результат виявлення того, що існує в природі, суспільстві або людині.

Генератор ідей – пропонує ідеї, але не займається їхнім аналізом.

Дивергентне мислення – це процес, що фокусується на пошуку численних варіантів розв'язання проблеми через застосування синтетичних здібностей, неформальної логіки та нових алгоритмів.

Динамізм – чинник оцінює, наскільки активне та насичене подіями життя в організації.

Довіра і відвертість – чинник, який описує відчуття емоційної безпеки в стосунках між співробітниками.

Евристичне мислення – рушій інновацій, стимулює відкритість, конструктивний підхід, генерування нових задумів і швидке висування ідей.

Експерти (носії знань) – це працівники підприємства, які мають необхідні знання та досвід і здатні передавати їх іншим.

Ефективне слухання є однією критично важливою комунікативною навичкою.

Збільшення ентузіазму – усвідомлення можливості реалізації задуму мотивує команду та сприяє залученню до процесу.

Зміна – внутрішні адаптації організації до зовнішнього середовища.

Ідеал – форма спрямованості, коли задоволення потреб пов'язане з прагненням до найвищої досконалості.

Інсайтно-креативний рівень – пов'язаний із раптовим осяянням, коли творець несподівано відкриває для себе нові ідеї чи рішення.

Інтерес – форма спрямованості, яка відображає потребу людини в пізнанні та дослідженні навколишнього світу.

Інтуїтивізм – ця концепція стверджує, що знання з'являється у людини без чіткого усвідомлення шляхів його виникнення.

Інтуїція – це спосіб отримання інформації про навколишній світ, особливий механізм збору даних, які не сприймаються безпосередньо ні органами чуття, ні раціональним мисленням.

Компілятивний рівень – передбачає збирання, систематизацію, класифікацію та структурування відомих знань і фактів, розпошених у різних джерелах.

Конвергентне мислення – це процес, спрямований на використання логічних міркувань та відомих методів для вирішення конкретної задачі.

Коучинг (від англ. *coaching*) – це процес наставництва, мотивування та тренування, спрямований на оволодіння новими знаннями, розкриття потенціалу і окремих осіб, і команд.

Краудсорсинг – це процес залучення талановитих спеціалістів, які не є офіційними працівниками організації, але добровільно беруть участь у вирішенні її творчих завдань.

Креативна особистість – це людина, яка володіє внутрішніми передумовами для творчої активності, зокрема особистісними характеристиками, особливостями когнітивної сфери та нейрофізіологічними задатками.

Креативне мислення – це особливий вид інтелектуальної діяльності, що спрямований на образне й творче осмислення дійсності, розв’язання творчих завдань і створення змістовних мистецьких творів.

Креативний лідер – це не той, хто має наперед готові стратегії, а той, хто здатен побачити потенційні рішення в діях інших і гнучко адаптувати їх до актуальної ситуації.

Креативний менеджмент – система управлінських заходів, спрямованих на максимальне використання творчого потенціалу працівників та створення конкурентоспроможних ідей, які можна реалізувати в інноваційній діяльності організації.

Креативний процес (за загальним визначенням) є продуктивною інтелектуальною діяльністю, яка зумовлює отримання нетривіального (якісно нового й неочевидного) результату.

Креативність – новаторська діяльність, спрямована на подолання обмежень, розширення знань і застосування нестандартного мислення.

Креативність – це багатоаспектний феномен, який охоплює здатність до створення нових ідей, нестандартного вирішення проблем і пошуку оригінальних способів самовираження.

Креативність – це форма активної, новаторської діяльності, спрямованої на розширення меж знань і подолання обмежень.

Креативність особистості – це схильність людини до творчої діяльності, спрямованої на створення матеріальних і духовних цінностей, які значущі для суспільства.

Культура, стиль лідерства і цінності – це спосіб керівництва, роль лідера, а також фактичні й задекларовані принципи, що визначають атмосферу в компанії.

Латеральне мислення означає пошук рішень і аналіз можливостей у напрямках, які є неочевидними для традиційного вертикального мислення.

Лідер – організовує вирішення проблем, несе відповідальність за прийняті рішення та налагоджує ефективну взаємодію між учасниками.

Лідер – це той, хто здобуває довіру членів команди, на кого вони спираються у вирішенні стратегічних питань.

Лояльність – відданість певним речам (організації, бренду) чи особам (керівнику, колективу, колегам).

Менеджер знань – це фахівець, який займається організацією процесів управління знаннями й інтелектуальними активами компанії.

Метод – це набір операцій, які виконуються в певній послідовності.

Механізм – це система інструментів, які виконують певні рухи, генерують думки, почуття, уяву та психомоторні реакції для збору, обробки інформації чи виконання завдань.

Мислення – це процес опосередкованого й узагальненого відображення людиною об'єктів і явищ навколишньої реальності через їхні ключові властивості, зв'язки та взаємозалежності.

Мінливість мотиваційного процесу – характер мотивації змінюється залежно від потреб, які її ініціюють, а ці потреби перебувають у постійній динаміці.

Мозковий штурм – це груповий метод роботи, основною метою якого є пошук нових альтернативних рішень у проблемній ситуації.

Мотивація персоналу – чинник підвищення ефективності процесів удосконалення організаційних структур управління підприємством.

Мотивація у системі управління – одна з основних функцій діяльності підприємства загалом.

Мотивованість – це прагнення покращити свою результативність.

Мотивування до творчості полягає у стимулюванні працівника досліджувати альтернативи, шукати найкращі способи вирішення завдань, пояснювати складні моменти та генерувати нові ідеї.

Навики та ресурси – це процес залучення, навчання та ефективного використання творчого потенціалу працівників.

Негативний критик – не виявляє інтересу до обговорення проблеми.

Неочевидність мотивів – важко визначити, які саме мотиви спрямовують людину до певної діяльності.

Неформальний негативний критик – маніпулює учасниками, намагаючись дискредитувати офіційного лідера.

Організаційна креативність – це створення цінного та корисного нового продукту, послуги, ідеї, процедури чи процесу групою людей, які взаємодіють у складній соціальній системі.

Оригінальність – здатність генерувати віддалені асоціації та ідеї, які відрізняються від загальноприйнятих поглядів, нестандартно реагуючи на зовнішні виклики.

Особистість – сукупність вроджених і набутих психологічних характеристик, що визначають індивіда та роблять його унікальним.

Переконання – це сукупність знань про природу і суспільство, в істинності яких людина не сумнівається, і на їх основі формує свої судження.

Підтримка ідей – чинник, який описує ставлення до нових ідей і тих, хто їх пропонує.

Позитивний критик – враховує і позитивні, і негативні можливі варіанти розвитку подій.

Поняття – найвищий рівень узагальнення, характерний словесно-логічному мисленню, в якому відображаються ключові характеристики досліджуваного об'єкта.

Порив – це стан, коли потреби людини виражені настільки слабо, що її діяльність визначається невизначеним прагненням без чітко сформульованої мети.

Практичне досягнення в рамках ТРВЗ – це застосування банків знань (інформаційної бази), що сприяє ефективнішому вирішенню завдань із урахуванням екологічних і соціальних вимог до створення технічних об'єктів.

Працівники – основний ресурс будь-якої компанії.

Предметно-дієва єдність – узгодженість поведінки членів колективу в спільному трудовому процесі під час виконання завдань організації та досягнення її цілей.

Прийоми – це інструменти для трансформації вихідної технічної системи (або пристрою) чи первинного технічного процесу.

Принцип айкідо – «Використовуй сильні сторони суперника на свою користь» – є актуальним і в боротьбі за ринкове лідерство.

Проектний рівень полягає у формуванні узагальнених нових суджень на основі проаналізованих і впорядкованих даних.

Реаліст – аналізує ідеї, вносить корективи та орієнтується на оптимальне й остаточне рішення.

Розуміння – усвідомлення зв'язків між явищами та предметами, що супроводжується відчуттям пізнавального задоволення.

Розходження інноваційних структур працівників – однакові мотиви можуть мати різний вплив на різних людей, і дії деяких мотивів залежать від інших.

Світогляд – система переконань, що визначає вибір життєвого шляху особистості та допомагає усвідомити її обов'язки перед суспільством.

Свобода – чинник, який визначає ступінь незалежності, яку виявляють співробітники в своїй поведінці.

Сигналізування – це система видимих знаків, що допомагає працівникам розрізняти аналітичний і креативний режими роботи.

Спостерігач – згоден з усім, але не ініціює дії.

Створення креативної організації – моделі, яка ґрунтується на постійному вдосконаленні через навчання співробітників і розвиток їхньої творчої діяльності.

Стимул для творчості – здатність до узагальнень, гнучке мислення, швидка генерація ідей та прагнення до інновацій.

Стимулювання (стимул) – це інструмент, який використовується для мотивації.

Судження – відображення логічних взаємозв'язків між предметами та явищами, у процесі якого щось стверджується або заперечується.

Схильність – виражається у прагненні до діяльності, що викликана інтересом.

Творча активність – здатність самостійно виконувати завдання, використовуючи власний потенціал, натхнення та глибокий інтерес до роботи.

Творча особистість – *homo creator*, людина, що діє і здатна створювати нове, адже саме здатність до творчості є ключовою рисою людської природи.

Творча особистість – відрізняється невгамовною пізнавальною потребою, що базується на активності, любові до процесу мислення та задоволенні від інтелектуальної діяльності.

Творча особистість – це креативна людина, яка під впливом зовнішніх факторів розвинула необхідні здібності, мотивацію та інші особистісні якості, що допомагають реалізувати творчий потенціал і досягати результатів у певних сферах творчої діяльності.

Творче мистецтво – це здатність створювати щось нове, що раніше не існувало.

Творчий підхід – компетентність, здібності та здатність до нестандартного мислення й мотивації.

Творчий потенціал – це характеристика внутрішньої енергії творця, яка відображає його здатність до творчої діяльності, силу й потужність творчого мислення.

Творчість – ключовий чинник у командній взаємодії, оскільки вона породжує натхнення та сприяє появі інноваційних рішень.

Творчість – основа командної роботи, що забезпечує її структуру і гармонію.

Творчість – потужний мотиватор, який пробуджує інтерес до роботи, спонукає до пошуку нових ідей та дарує віру у створення чогось цінного. Вона відкриває шлях до досягнень, додає барв у повсякденність і робить життя більш захопливим та натхненним.

Творчість – це процес створення нового, що об'єктивно виявляється і у природі, і в людині: у природі – це зародження, розвиток, дозрівання; у діяльності людини – створення нових думок, почуттів або образів, що стають безпосередніми регуляторами творчих дій.

Теорія розв'язання винахідницьких завдань (ТРВЗ) – це комплекс прийомів, методів та алгоритмів, які забезпечують цілеспрямоване управління процесом пошуку вирішення завдань.

Традиційне вертикальне або шаблонне мислення передбачає перехід від одного рівня знань до іншого і є безперервним, тоді як латеральне мислення характеризується його переривчастістю і стрибкоподібністю.

Умовивід – формування нового судження шляхом логічного міркування на основі кількох взаємопов'язаних висновків.

Управлінська креативність – це соціально-професійна компетенція, яка виявляється у здатності до продуктивної діяльності з формуванням нових, нестандартних підходів, технологій і методів управління соціальними групами й організаціями.

Фасилітатори – це окрема категорія працівників знань, яка володіє навиками ведення діалогу та методиками збору знань від фахівців.

Художній твір – це створення образів, які допомагають зрозуміти душу іншої людини, вдосконалюючи водночас власну.

Ціннісно-орієнтована єдність – узгодженість індивідуальних і колективних інтересів, цінностей, етичних норм, сприйняття та оцінки важливих для колективу сфер життєдіяльності.

Швидкість мислення – кількість ідей, які виникають за одиницю часу, а також легкість їх генерування.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ТА РЕКОМЕНДОВАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Башук Т. О. Стимулювання та розвиток креативності. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2013. № 1. С. 150–160.
2. Білик В., Польова Н. Тенденції та перспективи розвитку креативного менеджменту в сучасних організаціях. *Development Service Industry Management*. 2024. № 4. С. 326–331.
3. Божидарнік Т. В., Василик Н. М. Креативний менеджмент : навч. посібник. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. 498 с.
4. Брич В. Я., Корман М. М. Креативний менеджмент : підручник [для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец.]. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
5. Брич В. Я., Корман М. М. Психологія управління : навч. посібник. Київ : Кондор-Видавництво, 2013. 384 с.
6. Букацелі А. В. Креативне підприємництво як ресурс економіки. *Ефективна економіка*. 2018. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6426>
7. Бурачек І. В., Закапко О. І., Ярмолук Д. І. Креативний менеджмент як основний інструмент розвитку сучасного бізнесу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 24. С. 146–150.
8. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент : навч. посібник. Київ : ВД Винниченко, 2014. 248 с.
9. Важливість креативного та середнього класів для розвитку економіки України та демократичного суспільства. URL: <https://blog.liga.net/user/adotsenko/article/27830>
10. Гнатко М. М. Батьківська сім'я як чинник впливу на процес формування актуальної креативності. *Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г. С. Костюка АПН*, 2007. С. 51–56.
11. Грищенко І. М. Підприємницький бізнес : підруч. для студ. вищ. навч. закл. Київ : Грамота, 2016. 519 с.
12. Грідін О. В. Креативний менеджмент у взаємодії з талантом менеджментом у системі конкурентоспроможності підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2024. № 1(42). С. 71–76.
13. Гріффітс К., Кості М. Посібник із креативного мислення. *Фабула*. 2020. 288 с.

14. Довгань Л. Є., Ситник Н. І. Креативний менеджмент : навч. посібник. Київ : НТУУ «КПІ», 2014. 248 с.
15. Драган О. І., Рудова А. Я. Формування креативності персоналу в управлінні талантами підприємства. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 30. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-30-38>.
16. Зінкевич Д. К. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. Вип. 19.10. С. 159–166.
17. Інноваційне підприємництво: креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посібник / Ю. М. Бажал та ін. ; ред. Ю. М. Бажал. Київ : Пульсари, 2015. 278 с.
18. Кірсанов К. Креативний та евристичний менеджмент. URL: <http://www.ovsem.com>.
19. Конспект лекцій з дисципліни «Креативний менеджмент» для підготовки здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Укл. : д.е.н., проф. Олена Плахотнік. Кам'янське : ДДТУ, 2022. 67 с.
20. Корисний посібник для креативного підприємництва. URL: https://platformamsb.org/wpcontent/uploads/2017/05/nesta_toolkit_ukrainian_version_-_full_book.pdf.
21. Корман М. М. Психологічний профіль ефективного керівника : метод. посібник. Тернопіль : Джура, 2012. 96 с.
22. Кравчук І. І., Лавриненко С. О. Управління знаннями та бізнес-комунікаціями – актуальні тренди інноваційного розвитку сучасних організацій. *Ефективна економіка*. № 1. 2022. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2022/6.pdf
23. Креативне мислення: його розвиток, поради та прийоми. URL: <https://surl.li/rganrb>
24. Креативний менеджмент : підруч. для вивч. дисципліни студ. денної та заочної форм навч. екон. спец. ; проф., д.е.н. В. Я. Брич, к.іст.н. М. М. Корман. Тернопіль : ТНЕУ, 2018. 220 с.
25. Креативний менеджмент: практикум : навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад. : Н. І. Ситник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. 147 с.
26. Креативний мозок. Як генерувати нові ідеї та бути продуктивним. URL: <https://creativecountry.org/kreativniy-mozok/>

27. Кузьмін О. Є., Князь С. В., Литвин І. В., Зінкевич Д. К. Креативний менеджмент : навч. посібник. Львів : Вид-во Львівської політехніки, 2010. 124 с.
28. Кузьмін О. Є., Георгіаді Н. Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства : монографія. Львів : Вид-во НУЛП, 2006. 368 с.
29. Левицький В. В. Формування комплексу креативного менеджменту в системі маркетингу підприємства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 9. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-9-04-12>
30. Леськів Г. З., Чапляк, Н. І. Характеристика креативного менеджменту для інноваційно-активних соціально-економічних систем. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. 2022. № 2. С. 33–37. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2022-2-5>
31. Лопушинська О. В., Лесюк В. С. Креативний менеджмент як частина світових тенденцій розвитку менеджменту. *Матеріали XXI Всеукр. щоріч. наук.-практ. конф. за міжнарод. участю «Сучасний менеджмент: моделі, стратегії, технології»*. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2020. С. 314–315.
32. Психологія творчості : навч. посібник / М. О. Сова, С. О. Деніжна, І. О. Петухова. Ірпінь : Державний податковий університет, 2022. 392 с.
33. Максименко С. Д., Соловієнко В. О. Загальна психологія : навч. посібник. Київ : МАУП, 2000. 256 с.
34. Менеджмент креативної команди. URL: <https://cases.media/article/menedzhment-kreativnoyi-komandi>
35. Менеджмент: практикум : навч. посібник. Тернопіль : Економічна думка, 2019. 78 с.
36. Методичні рекомендації та завдання для практичних занять з навчальної дисципліни «Креативний менеджмент» для студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр» спеціальностей 073 «Менеджмент» та 241 «Готельно-ресторанна справа» / укладач: Г. Й. Островська. Тернопіль : ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2020. 124 с.
37. Методи пошуку креативних ідей. URL: https://studopedia.com.ua/1_53300_metodi-poshuku-kreativnih-idey.html
38. Назарова Г. В., Сотнікова Ю. В. Креативна економіка та менеджмент : навч. посібник. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. 160 с.
39. Окорський В. П., Валюх А. М. Креативний менеджмент : підручник. Рівне : НУВГП, 2017. 344 с.
40. Осовська Г. В., Осовський О. А. Основи менеджменту : навч. посібник. Київ : Кондор, 2008. 664 с.

41. Пащенко О. П. Креативний менеджмент як фактор успішності сучасного бізнесу. *Економіка та управління підприємствами*. Вип. 17. 2017. С. 406–410. URL: <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/86.pdf>.
42. Перерва П. Г., Кобелева Т. О., Дюжев В. Г. Креативний менеджмент. Інтелектуальна власність: магістерський курс : підручник ; ред. : П. Г. Перерва, В. І. Борзенко, Т. О. Кобелева ; Нац. техн. ун-т «Харків. політехн. ін-т». Харків : Планета. Прінт. 2019. Розд. 8. С. 581–649.
43. Поленкова М. В. Креативний менеджмент як фактор інноваційного розвитку суспільства. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична*. 2021. Вип. 30. С. 207–215. URL: <file:///C:/Users/Елена/Downloads/493-Article%20Text-919-1-10-20220404.pdf>
44. Поснова Т. В. Оцінка впливу креативного людського капіталу на економічний розвиток регіонів України. *Серія: Економіка та підприємництво*. 2021. № 1 (118). С. 29–36. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/1_2021/7.pdf
45. Продіус О. І. Креативний менеджмент як запорука сучасного ефективного управління. *Економіка: реалії часу*. 2012. С. 67–72.
46. Процак К. В., Просович О. П. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 698. С. 272–276.
47. Процишин Ю. Креативність у маркетингу – найбільш затребуваний soft skills сьогодення. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2022. Т. 2. № 2. С. 66–72. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/09/vknu-es2022-n2t2304_11.pdf. 66 25
48. Риси творчої дитини. URL: <https://lnyndhx.blogspot.com/>
49. Розвиток творчої особистості у контексті професійного навчання. URL: <https://surl.li/czcbfo>
50. Роменець В. А. Психологія творчості. Київ : Либідь, 2007. 228 с.
51. Саленбахер Ю. Креативний особистий брендинг. *Фабула*. 2019. 240 с.
52. Свидрук І. І. Креативний менеджмент : посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2019. 240 с.
53. Свідрук І. І. Особливості креативного менеджменту на мікрорівні. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 30-1. С. 116–120. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/30_1_2018/27.pdf
54. Свідрук І. І. Особливості стратегічного планування креативного розвитку організації. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2018.

- Т. 28. № 9. С. 105–109. URL: file:///C:/Users/Елена/Downloads/Osoblivosti_strategicnogo_planuvanna_kreativnog_o_r.pdf
55. Скібіцька Л. І. Організація праці менеджера : навч. посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
56. Соловійов І. О., Шашкова Н. І. Креативний менеджмент як домінуюча складова економіки творчості. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 40. С. 36–40.
57. Танасюк І. М., Кіршо С. М. Розвиток креативності персоналу підприємства як стратегічна умова конкурентоспроможності компанії. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. URL: <file:///C:/Users/Елена/Downloads/1246-Текст%20статті-1199-1-10-20220515.pdf>
58. Терешук А. Креативність як невід’ємний компонент інтелектуального розвитку особистості. URL: <https://newacropolis.org.ua/theses/32c0b8d2-a354-4338-b2db-2d9a011fddd9>
59. Технології розробки стартапів : навчальний посібник / за заг. ред. Н. Ю. Подольчака. Київ : МФСА, 2020. 128 с.
60. Ткаченко Л. В. Креативність і творчість: сучасний контент. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2014. № 9–10 (28–29). С. 32–35. URL: <http://otr.iod.gov.ua/images/pdf/2014/9-10/8.pdf>
61. Ткачук О. М. Бізнес-культура : навч. посібник. Вінниця : ВТЕІ КНТЕУ, 2013. 204 с.
62. Томах В. В., Кривова С. Г., Еатон Г. В. Креативний менеджмент як чинник конкурентоспроможності підприємства. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2743/2679>
63. Три кити креативності як основа сучасного бізнесу. URL: <https://monaco.te.ua/tri-kiti-kreativnost-yak-osnova-suchasnogo-b-znesu/>
64. Харцій О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організації : автореф. дис. ... канд. психол. наук. Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. Київ, 2007. 20 с.
65. Швець Г. О. Основні характеристики креативного менеджменту. *International journal of innovative technologies in economy*. 2020. № 2(29). С. 11–17.
66. Як успішно провести мозковий штурм: поради, найкращі практики та безкоштовні інструменти. URL: <https://www.questionpro.de/uk/інструменти-для-мозкового-штурму>
67. 12 soft skills 21 століття. Коуч-книжка для натхнення та розвитку. Харків : Моноліт, 2022. 236 с.

68. 6 легендарних технік для стимулювання творчості. URL: <https://www.management.com.ua/blog/3012>
69. Goller I., Bessant J. Creativity for innovation management. Tools and techniques for creative thinking in practice. Second edition. Taylor & Francis. May T. Great TED Talks: Creativity: An Unofficial Guide with Words of
70. Guest editorial: Creativity management and manufacturing firms' of performance / Luna Leoni, Matteo Cristofaro, Koteswar Chirumalla, Stephen Dobson. *Journal Manufacturing Technology Management*. 2022. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JMTM-06>
71. Creativity and Innovation Management Journal. *John Wiley & Sons Ltd*. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/journal/14678691>
72. Harvard Business Review. URL: <http://www.creologia.livejournal.com/16772.html> - 70
73. Florida R., Goodnight J. Managing for creativity. *Harvard Business Review*. 2005. July–August. P. 125–131.
74. UNCTAD. Global databank on world trade in creative products. 2010. URL: <http://stats.unctad.org/creative/ReportFolders/ReportFolders.aspx>
75. Wisdom from 100 Ted Speakers. Harper Collins Publishers. 2021. URL: [2022506/full/pdf?title=guest-editorial-creativity-management-and-manufacturing-](https://www.harcourt.com/9780062225066/full/pdf?title=guest-editorial-creativity-management-and-manufacturing-)

Леськів Галина Зіновіївна,
кандидат технічних наук, доцент;

Воронка Ольга Зіновіївна,
кандидат економічних наук

Креативний менеджмент

Навчальний посібник

Редагування *Галина Ялечко*
Макетування *Галина Шушняк*
Друк *Іван Хоминець*

Зам № 39-25.

Львівський державний університет внутрішніх справ
Україна, 79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26.

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК № 2541 від 26 червня 2006 р.