

Божидарнік Т. В., Василик Н. М.

# КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



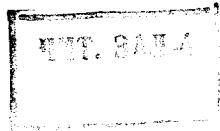
005-026.15(075.8) УО50273  
Б46

**Т.В. Божидарнік  
Н.М. Василик**

# **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Навчальний посібник

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник  
для студентів вищих навчальних закладів*



**Херсон  
ОЛДІ-ПЛЮС  
2014**

- 026.15

УДК 658:330.341.1(075.8)  
ББК 65.290-2я73  
Б 76

Копіювання, сканування, запис на електронні носії  
і тому подібне, книжки в цілому або будь-якої її  
частини заборонено

*Рекомендовано Міністерством освіти і науки України  
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів  
(лист №1/11-14928 від 02.10.2013 р.)*

*Рекомендовано до друку Вченою радою  
Луцького національного технічного університету  
(протокол № 10 від 30.05.2013 р.)*

**Рецензенти:**

**П.Г. Перерва** – академік академії економічних наук України, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету НТУ „Харківський політехнічний інститут”;

**Є.В. Крикавський** – академік академії економічних наук України, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу та логістики НУ „Львівська політехніка”;

**Л.М. Черчик** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

**Божидарнік Т.В., Василик Н.М.**

**Б 76** Креативний менеджмент: навчальний посібник / Т.В. Божидарнік, Н.М. Василик. – Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2014. – 498 с.

**ISBN 978-966-289-022-8**

У навчальному посібнику розкриті основні положення креативного менеджменту як науки і виду управлінської діяльності. З цією метою висвітлені теоретичні аспекти, які розкривають особливості творчості, креативності, креативної особистості, менеджера креативного типу, формування креативного середовища і управління креативністю на підприємстві та розвитку творчого суспільства загалом.

Видання призначене для студентів спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю», а також для науковців, викладачів, аспірантів, менеджерів та фахівців-практиків з даної сфери діяльності.

**ISBN 978-966-289-022-8**

465493

© Божидарнік Т.В.,  
Василик Н.М., 2014

**НТБ ВНТУ  
м. Вінниця**

# Зміст

<b>Вступ</b> .....	6
<b>Тема 1. Сутність креативного менеджменту</b> .....	8
1.1. Суть та місце креативного менеджменту як науки .....	8
1.2. Концептуальні засади креативного менеджменту.....	12
1.3. Актуальність запровадження креативного менеджменту.....	18
<i>Контрольні питання</i> .....	21
<b>Тема 2. Формування креативної особистості</b> .....	22
2.1. Сутність творчості та креативності .....	22
2.2. Творчий потенціал особистості.....	36
2.3. Риси креативної особистості .....	48
2.4. Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності .....	55
2.5. Види творчого мислення.....	60
2.6. Зв'язок креативності з інтелектом .....	68
<i>Контрольні питання</i> .....	75
<b>Тема 3. Форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу особистості</b> .....	76
3.1. Характеристика креативного процесу .....	76
3.2. Методи активізації творчого мислення .....	86
3.3. Теорія вирішення винахідницьких завдань.....	108
3.4. Нейролінгвістичне програмування .....	113
3.5. Технологія розвитку креативності.....	122
3.6. Класифікація типових прийомів пошуку рішень .....	136
<i>Контрольні питання</i> .....	142
<b>Тема 4. Менеджер креативного типу</b> .....	143
4.1. Основні риси та критерії менеджера креативного типу.....	143
4.2. Формування потенціалу менеджера креативного типу .....	148
4.3. Роль менеджера у створенні організації, що самонавчається.....	150
<i>Контрольні питання</i> .....	159

<b>Тема 5. Формування креативного середовища на підприємстві</b> .....	161
5.1. Процес активізації творчої праці на підприємстві .....	161
5.2. Стилї керівництва і формування інноваційної культури на підприємстві .....	166
5.3. Управління знаннями на підприємстві .....	175
5.4. Методи виявлення проблем та їх аналіз .....	186
<i>Контрольні питання</i> .....	191
<b>Тема 6. Управління креативністю</b> .....	193
6.1. Створення креативної організації .....	193
6.2. Суть, види та способи формування креативних команд .....	202
6.3. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві .....	217
6.4. Управління креативним потенціалом підприємства .....	227
<i>Контрольні питання</i> .....	238
<b>Тема 7. Мотивування творчості</b> .....	239
7.1. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності .....	239
7.2. Творчий підхід керівника до мотивації працівників .....	248
7.3. Методи стимулювання творчої активності персоналу підприємства .....	257
<i>Контрольні питання</i> .....	269
<b>Тема 8. Діагностика системи креативного менеджменту</b> .....	270
8.1. Оцінка творчого потенціалу працівників .....	270
8.2. Методичні підходи до формування і оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства .....	274
8.3. Методичні рекомендації з оцінювання системи креативного менеджменту .....	282
8.4. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інформаційного забезпечення суб'єктів системи креативного менеджменту .....	290
<i>Контрольні питання</i> .....	302
<b>Тема 9. Розвиток творчого суспільства</b> .....	304
9.1. Суть та особливості креативної освіти .....	304
9.2. Суть та значення розвитку креативної економіки .....	313
9.3. Формування креативного суспільства .....	316
9.4. Розвиток креативних ситуаційних центрів .....	321
<i>Контрольні питання</i> .....	328

<b>Ситуаційні завдання</b> .....	329
<b>Тестові завдання</b> .....	339
<b>Тестові методики визначення рівня креативності</b> .....	350
<b>Тренінги для розвитку креативності</b> .....	420
<b>Перелік запитань для самостійного вивчення</b> .....	443
<b>Словник основних термінів і понять</b> .....	450
<b>Список використаної та рекомендованої літератури</b> .....	455
<b>Додатки</b> .....	468

## Вступ

Утримання надійних конкурентноздатних позицій підприємств різних форм господарювання залежить від багатьох чинників, зокрема, від сучасної тенденції творчої активності їх персоналу. В Україні формування конкурентних взаємовідносин виявило неготовність багатьох підприємств до розробок та впровадження стратегічного управління інноваційними процесами та впровадженням інновацій.

На більшості вітчизняних підприємств їх керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. У своїй діяльності замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринках, менеджери концентрують увагу на виготовленні продукції без застосування креативного підходу, що потребує мінімальних витрат і не забезпечує потрібної якості виробів.

Лише засвоєння інноваційної моделі сучасного формування стратегічного розвитку, якої дотримуються економічно розвинені країни, може дати зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В цілому світовий досвід все більше переконує в тому, що економічний та соціальний прогрес, в кінцевому результаті, залежить не стільки від системи управління якістю, організації виробництва, його матеріально-технічного оснащення, скільки від творчої активності самої людини, її бажання ефективно працювати з високою віддачею, її ентузіазму, прагнення до постійного оновлення існуючих знань та їхньої реалізації у виробничому процесі.

Для успішного керівництва формуванням інноваційної діяльності підприємств важливо створити таку креативну команду фахівців, яка дозволить підприємству успішно конкурувати на ринку інновацій у сучасних ринкових умовах.

Щоб створити креативні команди на підприємстві, необхідно аби керівники вміло запроваджували креативний менеджмент на підприємстві. З огляду на це, менеджерам нині потрібно глибоко оволодіти знаннями з особливостей формування креативної особистості, способами розвитку, раціонального використання творчого потенціалу, наполегливого працювати над створенням дієвої мотивації до праці, атмосфери високої відповідальності за

виконання креативних рішень, ефективної системи креативного менеджменту та її діагностики і прогнозування.

Саме на це, на розкриття домінуючих положень креативного менеджменту як науки і виду управлінської діяльності й спрямований даний посібник. Для кращого сприйняття матеріалу в ньому сформовано дев'ять тем, які індуктивно розкривають суть і діапазон новаторських устремлінь менеджера креативного типу, акцентують увагу на формуванні креативного середовища на рівні підприємства й суспільства загалом. У засвоєнні порушеної теми добре слугуватимуть ситуаційні і тестові завдання, тренінги з розвитку креативності, перелік запитань для самостійної роботи, словник основних термінів і понять, список використаної та рекомендованої літератури, відповідні додатки.

На особливу увагу заслуговують подані у посібнику тестові методики визначення рівня креативності та тренінги по розвитку креативності, що дозволять користувачам не лише оцінити потенціал власної креативності, а й ознайомитись із засобами розвитку креативних здібностей. А словник основних термінів і понять допоможе користувачам у засвоєнні основної термінології з пропонованої дисципліни.

Відтак навчальний посібник «Креативний менеджмент» буде корисним для науковців, викладачів, аспірантів, студентів спеціальності 8.18010012 «Управління інноваційною діяльністю», а також фахівців-практиків у даній сфері діяльності.



## Тема 1.

# Сутність креативного менеджменту

- 1.1. Суть та місце креативного менеджменту як науки
- 1.2. Концептуальні засади креативного менеджменту
- 1.3. Актуальність запровадження креативного менеджменту

### 1.1. Суть та місце креативного менеджменту як науки

Творчість все більш активно проникає з сфери мистецтва в інші сфери людської діяльності. Сфера управління не є винятком. Стандартні підходи до управління вичерпали свої резерви підвищення ефективності діяльності підприємства, тому майбутнє за технологіями креативними. Креативний менеджмент розширює діапазон бачення проблем розвитку і проектування варіантів їх вирішення. Що, як не це, повинне бути головним в діяльності сучасного менеджера і забезпечувати йому та підприємству успіх у жорсткій конкурентній боротьбі, при несподіваних змінах економічної кон'юнктури в процесах прискорення технологічного прогресу і ущільнення часу, ускладнення соціально-психологічної структури сучасної людини, в умовах кардинальної зміни способу життя під впливом урбанізації, інформаційного вибуху, технічних засобів різного призначення.

З огляду на це, спостерігаємо швидке становлення нової галузі знань в управлінській науці – креативного менеджменту.

Після патентного періоду креативний менеджмент, попри всі труднощі становлення, заявив про себе як реально існуюча галузь знань. Сьогодні в багатьох інститутах і університетах світу існують спеціальні курси креативного менеджменту. В Україні, у навчальний процес вищої школи ця дисципліна запроваджена лише з початку ХХІ століття і перебуває на стадії формування. До речі, в Росії вперше презентація навчальної програми для економічних та управлінських вузів відбулась ще в 1995 році.

У креативному менеджменті, як і в будь-якій іншій науці, виділяють теоретичний і прикладний аспекти.

Теорія креативного менеджменту знаходиться на перетині інноваційного менеджменту, теорії творчості, яка має багато різновидів (теорія науково-технічної, художньої творчості) та низки інших наукових дисциплін (історія, філософія, психологія, соціологія, правознавство).

Креативний менеджмент вивчає психологічні, управлінські, соціологічні, економічні, історичні, культурологічні чинники, що впливають на процеси творчості. Він тісно пов'язаний з розвитком таких напрямів менеджменту, як управління персоналом, стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент, з „самоменеджментом”, організаційною культурою підприємства, маркетингом та ін. Теорія креативістики почала зароджуватись приблизно з середини ХХ століття і лише нещодавно знайшла свій розвиток у ґрунтовному прикладному застосуванні.

Перехід на якісно новий щабель розвитку наукової сфери підштовхнув менеджерів до дії, вони стали активними учасниками досліджень, почали створювати матеріальну та інвестиційну базу діяльності. Отже, прикладні аспекти пов'язані, перш за все, з інноваціями, тобто процесами розробки, впровадження, експлуатації виробничо-економічного та соціально-організаційного потенціалу організації [137].

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

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

Вперше, мабуть, розділив сфери інноваційного та креативного менеджменту А.І. Прігожин [92, с. 78-83], обумовлюючи його наступними тезами. Проблема креативного менеджменту, з організаційної точки зору, полягає у створенні тимчасових творчих колективів для формування банку нових ідей, а інноваційний менеджмент стосується реалізації найбільш слушних пропозицій та їх комерціалізації. Креативний менеджмент спирається на креативістику – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань, а інноваційний – на інноватику – галузь, що вивчає

формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень.

Таблиця 1.1

**Означення поняття «креативний менеджмент» [59]**

<b>Підходи до трактування поняття</b>	<b>Означення поняття</b>
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка націлена на забезпечення здатності суб'єктів управління пропонувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації, а також на безпосереднє акумулювання нових ідей
Ситуаційний	Креативний менеджмент – це сукупність сприятливих умов та обставин, які створюють керівники підприємства для творчого розвитку трудового колективу й окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків тощо
Поведінковий	Креативний менеджмент – це сукупність цілеспрямованих дій і вчинків керівників підприємства, націлених на акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їхніх наслідків, також сприяння перманентному творчому розвитку трудового колективу й окремих працівників
Адміністративний	Креативний менеджмент – це сукупність дозвольно-розпорядницьких, спонукальних та інших управлінських відносин між керівниками і підлеглими на предмет встановлення цілей щодо пошуку креативних ідей, пов'язаних із вирішенням виробничо-господарських проблем, подоланням їхніх наслідків, а також їхнього виконання

При цьому обидві галузі лише сьогодні знайшли своє втілення в ґрунтовному застосуванні цих знань в практичній діяльності виробничих організацій. Інноваційний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як цілим і неподільним, а креативний – розглядає його, поелементно, як складне утворення. Інноваційний менеджмент та креативний менеджмент розглядають один і той самий об'єкт, однак інноваційний – із зовнішнього боку, як статичний, завершальний, а креативний – з внутрішнього, як процес створення у динаміці [118]. Також в системі креативного менеджменту суб'єктами керованої підсистеми управління є лише працівники, які пропонують і аналізують нові ідеї, а в системі інноваційного менеджменту до цієї групи суб'єктів належать усі працівники, які залучені до розроблення і реалізації ідей [59].

Загалом цільові установки і ресурсні обмеження креативний менеджмент бере з інноваційного менеджменту, який забезпечує функціонування відповідної інфраструктури.

Крім того, досить часто в літературі зустрічається креативний і евристичний менеджмент як тотожні поняття, проте, це зовсім не так. Дослідження вчених показали [49], що евристичність є платформою для креативності, перші евристики були суцього індивідуальними, перш за все тому, що небули розвинуті командні форми когнітивної діяльності. Евристичність характеризується лінійністю форми вираження, закритістю минулого досвіду, відносною простотою, креативність же – не лінійністю форм вираження, відкритістю майбутньому досвіду, відносною складністю. Евристичний метод – це способи досягнення будь-якої конкретної цілі, вирішення конкретного завдання, розглядається як сукупність прийомів і операцій, що виконуються за визначеними правилами і у визначеній послідовності для досягнення поставленої цілі. В креативних методах ціль може бути невизначеною, неконкретною і кредо креативного мислення – пошук нових можливостей: не знаю що шукаю, але коли знайду, дізнаюсь, те чи ні, що я шукаю, вважаю варте бути знайденим. Таким чином, тепер, креативний менеджмент оперує як евристичними методами так і креативними методами пошуку рішень та базується на управлінні індивідуальною і командною креативністю.

Отже, креативний менеджмент на підприємстві – це особлива управлінська діяльність, що спрямована на активізацію творчої діяльності працівників щодо генерування, пошуку, розвитку,

поєднання креативних ідей, їх оцінювання та вибору з метою реалізації інноваційного розвитку підприємства та одержання високих економічних, соціальних, екологічних результатів.

## 1.2. Концептуальні засади креативного менеджменту

Будь-яка організація є відкритою системою і тому на формування й розвиток креативного менеджменту на підприємстві впливає ціла низка взаємопов'язаних зовнішніх і внутрішніх факторів та процесів (рис. 1.1).

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

Внутрішні фактори формування і розвитку креативного менеджменту базуються на створенні креативного середовища на підприємстві. І основними завданнями менеджерів, які повинні цілеспрямовано впливати на осіб, що можуть креативно самостійно мислити, є необхідність здійснювати свій вплив так, щоб не порушувати творчої атмосфери кожного індивідуума, стимулювати рівень інтелектуальної активності для вирішення визначеного кола проблем у виробничо-господарській діяльності організації.

Беручи за основу дослідження І.В. Литвина, процес креативного менеджменту охоплює наступні взаємопов'язані етапи [69].

На основі розвиненого креативного мислення працівників організації з'являються ініціативи (вхідні елементи процесу креативного менеджменту).

Перший етап управління креативною організацією полягає у реалізації функцій креативного менеджменту. Креативну діяльність необхідно спланувати, тобто вибрати напрями творчих пошуків, організувати, тобто відібрати осіб, котрі мають яскраві прояви креативності, сформувати відповідні постійні або тимчасові групи креативної творчості, призначити креативних менеджерів для

керівництва креативними процесами, мотивувати осіб, що залучені для креативної діяльності, контролювати та регулювати креативні процеси.

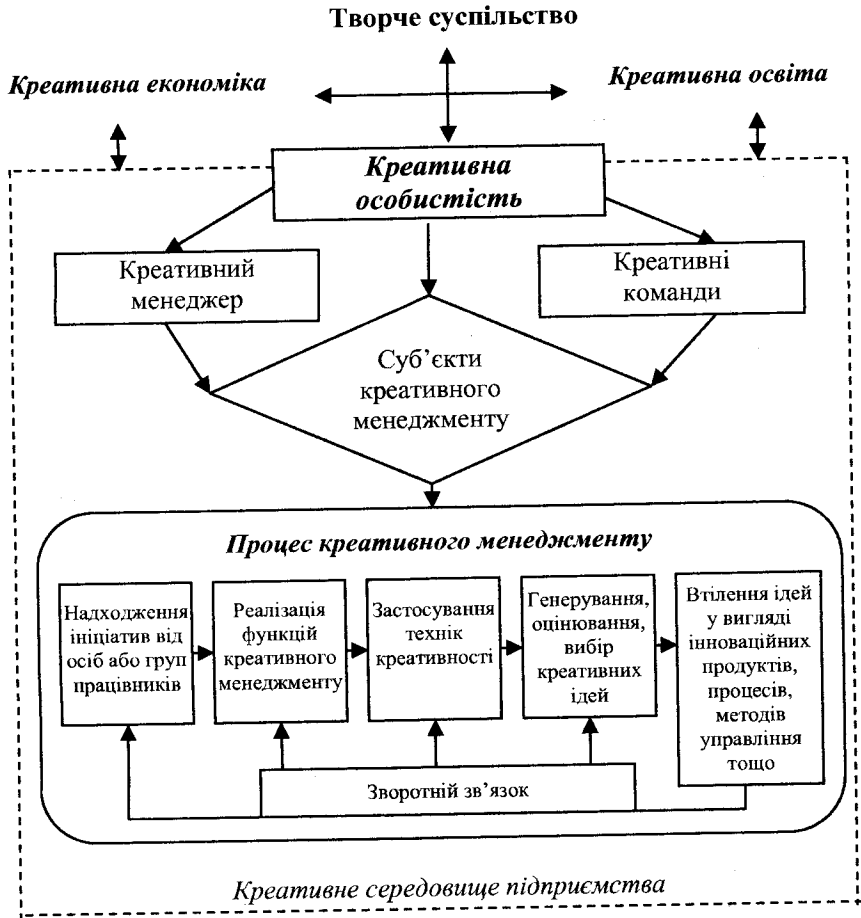


Рис. 1.1. Концепція креативного менеджменту

На другому етапі процесу креативного менеджменту доцільно сформулювати або обрати методи креативного менеджменту. На цьому

етапі актуальним є застосування технік розвитку креативності та методик тренування креативного мислення.

На третьому етапі відбуваються процеси генерування, оцінювання та відбору ідей завдяки застосуванню технік креативності.

На виході внаслідок виконання усіх етапів процесу менеджменту отримують проекти реалізації інноваційних продуктів, процесів, ресурсів, методів управління тощо.

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

Основними *цілями* креативного менеджменту є [59, с. 14]:

- забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації;
- акумулювання креативних ідей;
- доведення креативних ідей до рівня готового продукту або технології;
- стимулювання працівників підприємства до особливого і колективного творчого розвитку на користь організації.

*Завданнями* даного напрямку менеджменту є: створення ефективних творчих команд працівників, розробка оригінальних ідей та втілення їх у новій продукції та/або технологіях, для модернізації й удосконалення процесів управління.

*Предметом* даної дисципліни є креативний процес та механізми управління ним.

*Об'єкт* являє собою процес прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом [118, с. 11].

*Суб'єктами креативного менеджменту* є:

- 1) внутрішні суб'єкти креативної діяльності:
  - працівники підприємства, які займаються висуненням і розвитком інноваційних ідей (керована підсистема);
  - менеджери підприємства, які займаються плануванням і організацією креативної діяльності, мотивуванням працівників, які залучені до креативної діяльності, їх контролюванням і регулюванням (керуюча підсистема);

- 2) зовнішні суб'єкти креативної діяльності:
  - фахівці консалтингових та інжинірингових компаній;
  - споживачі продукції підприємства тощо.

Найважливішими *специфічними функціями* системи креативного менеджменту [59, с. 19-20] є:

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

– спонукальна функція (у загальній сукупності креативних ідей, які пропонують працівники підприємства, певні ідеї набувають статусу креативних рішень, тобто керівники підприємства визнають їх, як такі, які доцільно реалізувати задля отримання конкретних ефектів. Залежно від характеру креативної ідеї ці рішення можуть передбачати розроблення інноваційної продукції або технології. Виконання цього завдання охоплює створення дослідного зразка продукту чи технології, створення, переналагодження або придбання нового обладнання, перепідготовку працівників тощо. Тобто ідея на рівні теоретико-аналітичної моделі може стати спонукальним фактором технологічного оновлення виробництва, підвищення рівня професійності працівників підприємства тощо. Очевидно, що виконання цих завдань може спричинити спротив як суб'єктів керуючої, так і керованої підсистеми управління. Аргументами супротиву можуть бути збільшення витрат на оновлення обладнання і виготовлення дослідних зразків інноваційної продукції, зростання кількості працівників, яких необхідно звільнити внаслідок підвищення рівня автоматизації виробництва тощо. Фахівці стверджують, що в разі необхідності скорочення певної частини працівників уникнути протидії інноваціям в середовищі трудового колективу майже неможливо, але цю проблему можна вирішити, якщо зміни, пов'язані з інноваціями, здатні забезпечити зростання доходів працівників і покращення умов їхнього соціального забезпечення);



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

Д.К. Зінкевич виокремлює такі *принципи побудови результативної системи креативного менеджменту*:

– системності (формується на засадах узгодження цілей і методів їхнього досягнення із цілями і методами досягнення інших локальних підсистем управління, а також підприємством загалом);

– каузальності (процеси і явища, які відбуваються в системі креативного менеджменту, доцільно оцінювати з позиції їх зв'язку із дією чинників внутрішнього і зовнішнього середовищ організації);

– ієрархічності (оптимізація результатів управління конкретними видами діяльності є умовою досягнення стратегічної цілі організації);

– результативності (спрямованість на досягнення конкретних результатів);

– кумулятивної креативної інформації (формування автоматизованої бази даних про можливі варіанти рішень конкретних проблем, чинники, які враховувались під час аналізу цих варіантів, а також умови і результати їх застосування на практиці);

– відповідальності за ухвалені креативні рішення (усвідомлення відповідальності працівниками, а також їхня інформованість про можливі наслідки неповного або несвоєчасного досягнення очікуваних результатів виконання рішення);

– цілеспрямованості (формування системи на засадах досягнення конкретних економічних, технологічних, соціальних або інших ефектів чи їх сукупності);

– ліберальності (управління творчими колективами вимагає застосування ліберальних методів впливу на них);

– інформаційної безпеки (креативна інформація не повинна витікати до конкурентів і не спричиняти втрат ресурсів, затрачених на її розроблення) [42].

Розвиток управлінських систем, зокрема системи креативного менеджменту, вимагає, щоб керівники підприємства дотримувались певних принципів, тобто вихідних положень, які, з одного боку, є критеріями оцінювання раціональності рішень щодо розвитку системи креативного менеджменту, а, з іншого боку, є сукупністю вимог до вироблення алгоритму її побудови і регулювання. До принципів розвитку системи креативного менеджменту доцільно зарахувати:

1) принцип причинно-наслідкового зв'язку між метою формування креативних рішень, їхнім розробленням, оцінюванням і регулюванням;

2) принцип надання можливості будь-якому працівникові підприємства, незалежно від посади, брати участь у діяльності робочих груп із висунення креативних ідей і розроблення креативних рішень;

3) принцип комбінованого застосування різних методів акумулювання креативних ідей і вироблення креативних рішень;

4) принцип системності у створенні умов для зацікавлення працівників організації у творчому розвитку;

5) принцип мінімізації витрат часу на розроблення та аналізування креативних ідей і рішень;

6) принцип забезпечення позитивного впливу креативних ідей і рішень на показники економічної ефективності, екологічності і безпеки життєдіяльності;

7) принцип забезпечення конфіденційності інформації про сутність креативних ідей і рішень [59, с. 34].

Здійснення креативного менеджменту передбачає [118, с. 12]:

– моніторинг сфери діяльності й прогнозування її розвитку;  
– розробку ідей для реалізації у планах інноваційної діяльності;

– координацію діяльності всіх підрозділів у цій сфері;

– забезпечення кваліфікованим персоналом та його мотивацію;

– створення спеціальних проектних груп;

– оцінювання творчого потенціалу індивіда (якого залучатимуть до вирішення творчих завдань);

Н65493

- створення творчої атмосфери у колективі;
- формування груп експертів-аналітиків для оцінювання ідей та пропозицій у сфері інноваційної політики;
- визначення евристичних методів і прийомів для ефективнішого розв'язання творчих завдань фахівцями.

Основними вимогами (правилами) креативного менеджменту є:

- інновації вимагають з боку керівництва підприємства пильної уваги;
- потрібен розум, сприйнятливий до всього нового;
- учасникам творчого процесу слід звикати до нечіткої логіки;
- творчий процес необхідно розбивати на етапи;
- учасникам креативного процесу треба бути морально готовими до дефіциту ресурсів;
- учасникам процесу необхідно навчитися постійно вчитися;
- потрібно активно залучати найближче оточення до творчого процесу;
- креативні ідеї повинні бути клієнтоорієнтованими;
- творчим особам необхідно навчитися ділитися славою;
- необхідно освоїти і активно застосовувати методи командного менеджменту;
- треба навчитися з гідністю тримати удари долі.

В більшості випадків, нові продукти і послуги насправді не є новими. Вони представляють всього лише їх нові комбінації. Найчастіше, креативні ідеї – результат строгої дисципліни і важкої роботи безлічі людей. Креативний менеджмент – це не чарівництво, а захоплюючий, водночас, це і трудомісткий процес.

### **1.3. Актуальність запровадження креативного менеджменту**

Розвинуті зарубіжні країни переходять на стадію інноваційного розвитку, коли інноваційні процеси проникають у всі сфери суспільства: економіку, соціальну сферу, політику, освіту, науку, техніку, виробництво, бізнес і ін.

Сьогодні вважається, що економіка країн (і суспільства в цілому) в своєму розвитку проходять шість стадій (епох), які

визначаються головними галузями, ресурсами і товарами, що характеризують економічне зростання. Цими стадіями є [40]:

1. Доіндустріальна (головну роль відіграло сільське господарство);
2. Індустріальна (головна роль належала промисловості);
3. Постіндустріальна (на перше місце виходить сфера послуг);
4. Інформаційна економіка (економічний розвиток забезпечує, в першу чергу, інформаційними системами та технологіями);
5. Економіка знань (головну роль в економіці починають відігравати нематеріальні активи і інтелектуальна власність);
6. Креативне чи інноваційне суспільство (головну роль в розвитку суспільства відіграють нові ідеї та інновації).

Для того, щоб Україні якнайшвидше перейти на стадію інноваційного суспільства, необхідно більш інтенсивно запроваджувати і розвивати у всіх сферах діяльності креативні процеси. Тепер креативність в розвинутих країнах стає постійною звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері виробництва в кінцевому підсумку перемагає той, хто володіє творчим потенціалом. В сучасному менеджменті управління процесами формування і використання творчого потенціалу відноситься до „креативного менеджменту”. Саме тому, актуальним стає запровадження креативного менеджменту і в нашій країні.

Розвивати креативний менеджмент необхідно тому, що завжди є актуальними питання поліпшення якості управлінських рішень. Однією із основних причин кризи в економіці є неприпустимо низька якість управлінських рішень, які ухвалюються спонтанно, імпульсивно, без ґрунтовного опрацювання з позицій сучасного менеджменту. Для успішного управління бізнесом потрібно багато умов, зокрема, більш досконалі методи підготовки інформації для менеджерів. З одного боку, раціональне рішення вимагає від менеджера його особистої фаховості, а з іншого – рішення як продукт управлінської праці має бути результатом мобілізації резервів працівників і будуватися на повному використанні їх творчого потенціалу, включаючи найглибинніші рівні. Удосконалення управління творчим потенціалом передбачає його збільшення, проте, попри існування різних методик у науково-технічній творчості або ж при розробці нових ідей в інших сферах

діяльності, нині майже не застосовується для удосконалення управлінських рішень в організаційно-економічних сферах. Це пояснюється, насамперед, більшою складністю об'єктів аналізу порівняно із технічними системами.

Актуальність запровадження креативного менеджменту також обумовлена потребою «розкріпачення» особистості у колективі, адже не таємниця, що виховання у школі та сім'ї спрямоване переважно на пригнічення неординарності, оригінальності. Методи креативного менеджменту слугують у боротьбі із одноманітністю, шаблонами, застарілими стереотипами.

Крім питання створення творчого колективу та управління ним, важливе значення має вирішення проблем креативного менеджменту для формування завдань штучного інтелекту.

Необхідно підвищувати як ефективність індивідуальних дій менеджера, так і навчитися керувати процесом змін. Це вимагає компетентності у таких питаннях, як лідерство, навчання, креативність. Нині почали запроваджуватись когнітивні та поведінкові технології нейролінгвістичного програмування для розвитку особистих і організаційних стратегій навчання, комунікативних навичок і навичок керівництва, які в свою чергу уможливають процес управління інноваціями.

Управління креативністю в організації можна розглядати на мікро- та макрорівнях. Мікрорівень – це особистісний рівень, а макроаспекти – методи посилення творчої взаємодії у групі, колективна взаємодія для розв'язання проблем в організації.

Діяльністю менеджерів координується робота, спрямована на зміцнення і краще використання творчого потенціалу, інтелектуальних здібностей. Менеджмент, як особливий вид діяльності, завжди використовував творчість. По-перше, для розробки рішень (навіть під час щоденних нарад і засідань), по-друге, в процесі реалізації мотиваційної функції менеджменту для спонукання підлеглих до потрібної поведінки. У зв'язку із все більшим поширенням «ексклюзивності» у менеджменті, ми можемо стверджувати про все більше наближення його до сфери мистецтва. Перехід на якісно новий рівень розвитку менеджменту спричинить руйнування сталих стереотипів і виникнення особливих, досі невідомих рис [118, с. 23-25]:

Розвиток здібностей завжди був прерогативою навчальної діяльності, а тепер він перейшов і до теорії та практики управління. Менеджмент творчих процесів є синтетичною галуззю знань. Творчість – інтегральне поняття щодо різноманітних і навіть суперечливих процесів, а менеджмент вимагає, щоб об'єкт управління був чітко окреслений, зрозумілий та конкретний. У цьому полягає дилема креативного менеджменту.

***Контрольні питання:***

1. Дайте визначення «креативний менеджмент» в рамках різних підходів.
2. Продемонструйте на конкретних прикладах зв'язок креативного менеджменту з:
  - інноваційним менеджментом;
  - менеджментом персоналу;
  - психологією управління;
  - художньою творчістю.
3. Визначити суть понять креативний і евристичний менеджмент.
4. Зазначити основні схожі і відмінні ознаки між інноваційним та креативним менеджментом.
5. Назвіть мету, об'єкт, суб'єкт та предмет креативного менеджменту.
6. Проаналізуйте основні принципи побудови результативної системи креативного менеджменту.
7. Охарактеризуйте принципи розвитку системи креативного менеджменту.
8. Проаналізуйте основні завдання креативного менеджменту.
9. Охарактеризуйте основні специфічні функції системи креативного менеджменту.
10. Проаналізуйте основні вимоги (правила) креативного менеджменту.
11. Обґрунтуйте актуальність запровадження креативного менеджменту у діяльності підприємств та організацій.

## Тема 2.

# Формування креативної особистості

- 2.1. Сутність творчості та креативності
- 2.2. Творчий потенціал особистості
- 2.3. Риси креативної особистості
- 2.4. Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності
- 2.5. Види творчого мислення
- 2.6. Зв'язок креативності з інтелектом

## 2.1. Сутність творчості та креативності

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

Одним із перших виділяє поняття творчість давньогрецький філософ Платон, підкреслюючи її універсальний характер: «Будь-який перехід із небуття у буття – це творчість, і, отже, створення будь-яких творів мистецтва й ремесла можна назвати творчістю, а всіх творців – їхніми творцями» [105].

Фундаментальні зміни прийшли з початком християнської епохи, з концепцією створення (лат. *creatio*) Богом світу («*creator*» – творець, Бог, бо він створив світ), і даний термін не вживається щодо людської діяльності.

В епоху Ренесансу, навпаки, просякнута вірою у безмежні творчі можливості людини, творчість все більше усвідомлюється як художня, виникає інтерес до постаті художника і самого акту творчості, все виразнішою є тенденція розглядати історію як продукт людської творчості [131].

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

В епоху Просвітництва творчість пов'язується із здатністю людини до уявлення. Англійські емпіристи (Ф. Бекон, Т. Гоббс,

Дж. Локк, Д. Юм) трактували творчість як певну комбінацію вже існуючих елементів, творчість, таким чином, була близькою винахідництву. Завершена концепція творчості у XVIII столітті оформлюється німецьким філософом І. Кантом, який спеціально аналізує творчу діяльність у вченні про продуктивну здатність уяви, що виступає як сполучна ланка між розумом і почуттєвим досвідом.

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

В ідеалістичній філософії кінця XIX – початку XX століть творчість розглядається переважно як протилежна механічно-технічній діяльності. При цьому, якщо філософія життя протиставляє технічному раціоналізму творчий природний початок, то екзистенціалізм підкреслює духовно-особистісну природу творчості. У філософії життя найбільш розгорнута концепція творчості А. Бергсона («Творча еволюція», 1907): творчість як безперервне народження нового складає сутність життя. Вся дійсність розглядається філософом як «безперервне зростання і нескінченна творчість» [10]. Найбільш адекватною формою існування вважають творчість і екзистенціалісти. М. Бердяєв («Зміст творчості», 1916) розглядає творчість як «діло богоподібної свободи людини, розкриття в ньому образу Творця» [11].

Філософія прагматизму і позитивізму, навпаки, розглядає творчість як винахідництво, мета якого – вирішувати завдання, поставлене певною ситуацією. Марксистська філософія визначає творчість як «діяльність людини, що перетворить природний і соціальний світ відповідно до цілей і потреб людини й людства на основі об'єктивних законів діяльності [85]. У той же час для творчості необхідне забезпечення більшого простору особистій ініціативі, індивідуальним схильностям, простору думки й фантазії [118, с. 13-16].

У психологічній літературі існують різні підходи до визначення та трактування творчості, засновані на різних теоріях. Психоаналітична теорія (З. Фрейд, К. Юнг), в основу якої покладено два аспекти – мотивація та несвідомі компоненти творчості. На думку З. Фрейда, джерелом творчості є підсвідомі психічні процеси,



а К. Юнг стверджував, що безсвідоме містить велику кількість майбутніх психічних ситуацій, нових думок, творчих процесів. Когнітивна теорія Д. Келлі розглядає творчість як щось абсолютно відмінне від банального, буденного. У мінливому світі люди висувають гіпотези, перевіряють їх; їхня діяльність схожа на діяльність вченого під час наукового пошуку, тобто життя кожної людини є творчим науковим процесом. Представники гуманістичної психології (Е. Фромм, А. Адлер, А. Маслоу, К. Роджерс) розглядають творчі процеси як спосіб компенсації людських недоліків. Велике значення надається творчому „Я”, яким володіє кожна людина, що робить її творцем власного життя й своєї особистості. Таким чином, творчість стає способом життя соціуму. К. Роджерс визначив внутрішні й зовнішні умови творчої діяльності. До перших належать відкритість новому досвіду (екстенціональність); схильність приписувати результати діяльності внутрішнім факторам; здатність до незвичайних поєднань. До зовнішніх факторів дослідник відносить „...психологічну безпеку й захищеність, психологічну свободу самовираження”. Теорія розвитку творчої особистості Г. Альтшуллера розглядає здатність до творчої діяльності не як талант, а як певний генетичний код, яким володіє кожна людина; відкриття цього коду можливе лише за потреби в людини реалізації власного потенціалу. Дослідник вважає, що творчості, як і будь-якій діяльності можна навчитися, крім того вчити творчій діяльності потрібно кожного. Г. Альтшуллер розглядав об’єктивно-суб’єктивні відносини творчого процесу в чотирьох аспектах: філософському, соціальному, психологічному та методичному. У філософському плані – формалізація може бути поширена тільки на репродуктивний компонент і не може розглядатися як ключ до розуміння тієї частини творчого процесу, яка характеризується продуктивним компонентом [3, 66]. У соціальному – дві форми відображення потреби у творчій діяльності: соціальне замовлення суспільства і виявлення суб’єктом потреби. У психологічному – два підходи: дослідження психології творця-суб’єкта; дослідження прийомів, використаних творцями у створених «продуктах» творчості. Результатом першого підходу став розгляд причин «психологічних бар’єрів» та інертності мислення:

- професійна сила звички;
- страх потрапити в іншу галузь знань;
- вплив авторитетів, знань;

- наявність спеціальних термінів;
- невміння переформулювати умову задачі.

Результатом другого підходу стало створення списку типових прийомів пошуку рішень, а у методичному аспекті – методи пошуку нових технічних рішень і психологічні інструменти.

Цей погляд поділяє І. Лернер, на думку якого творчості можна навчати, враховуючи такі напрямки: навчання інтелектуальних операцій; навчання процедур творчої діяльності, формування ціннісного ставлення до творчості [44, с. 18].

Психолог Я. Пономарьов, широко трактуючи поняття «творчість», визначав це поняття як «механізм продуктивного розвитку» і не вважав «новизну» вирішальним критерієм творчості [96].

Велике значення має рівень інтелекту, потреба в самоактуалізації, уявлення людини про її місце у суспільстві. Лише така особа здатна на творчу діяльність, а продукт її творчості постає як кінцевий результат прагнення нестандартно вирішити певну проблему. З огляду на це, відомий американський теоретик А. Маслоу наголошував, що одержання художньої освіти надзвичайно важливе для формування кращих людей, тому що вона має на меті розкриття потенціалу особистості з гуманістичної точки зору [156].

Сукупність психічних властивостей, характерних для творчості особистості, стала об'єктом конкретно-наукового вивчення з винаходом тестів і методик їх обробки й аналізу. В статистичних дослідженнях учених вивчається співвідношення між освітою і продуктивністю роботи, віком і динамікою творчості, розробляються методики стимулювання групової творчості.

Популярною моделлю стала «порогова теорія», запропонована П. Торренсом, який вважає, що високий ступінь інтелекту є необхідною, проте недостатньою умовою для високих творчих здібностей [158]. Загалом це – позитивний взаємозв'язок між творчими здібностями та інтелектом, хоча він не проявлятиметься, якщо оцінюватися будуть лише люди з найвищим рівнем інтелекту.

Проводилися дослідження, щоб визначити зв'язок між емоціями та творчою активністю. Деякі дослідники, зокрема Г. Айзенк, вважають, що позитивні емоції активують як асоціативне мислення, так і розфокусують увагу, збільшуючи поле для добору фактів, що стосуються опрацьованої проблеми [1].

З іншого боку, деякі вчені вважають, що й негативні емоції можуть підвищити креативність. Наприклад, Арнольд Людвіг, вивчаючи діяльність 1005 видатних особистостей ХХ століття, знайшов слабкий, але значущий зв'язок між депресіями і творчими досягненнями.

Згідно із різними підходами до визначення меж творчості визначають певні типи творчості: актора (мистецтво), мудреця (наука та інженерія) [118, с. 17]. В.О. Моляко з урахуванням інших видів людської діяльності виокремлює такі види творчості: 1. Наукова. 2. Технічна. 3. Літературна. 4. Музична. 5. Образотворча. 6. Ігрова. 7. Навчальна. 8. Побутова. 9. Військова. 10. Управлінська. 11. Ситуаційна. 12. Комунікативна [85].

А. Тейлор у книзі "Природа творчого процесу" виокремлює п'ять рівнів здібностей до творчості, відзначаючи, що перші три рівні можуть бути досягнуті кожним за умов відповідної мотивації і завзятості. Останні два рівні досягають далеко не всі. Вони характерні для особистостей, здатних переживати натхнення чи особливо обдарованих від природи – геніїв [66].

1. Рівень примітивної і/чи інтуїтивної експресії. Творчість на цьому рівні являє собою безпосереднє і найпростіше вираження почуттів, емоцій і думок, зазвичай властиве дітям і підліткам, що не займаються спеціально і постійно мистецтвом. Це наївне і примітивне мистецтво (творчість), однак наповнене почуттями і переживаннями. Процес і результати такого "наївного" творчого процесу призначені в основному для власного задоволення.

2. Академічний і науково-технічний рівень. Люди, які знаходяться на цьому рівні креативності, володіють широкими знаннями в різних галузях, вони засвоїли методики і прийоми створення нового знання у різній формі, мають достатньо досвіду й уміння для реалізації своїх задумів та ідей, використовуючи широке коло методів і прийомів. У цьому випадку досконале володіння своїми знаннями, ремеслом й інструментом поєднується з творчою енергією.

3. Винахідницький рівень. Для людини-творця відкрита можливість експериментувати у межах своїх знань чи діяльності (ремесла), експлуатувати різні способи використання відомих інструментів, предметів, підходів. При цьому творці-винахідники використовують стандартні прийоми, загальновідомі факти, стійкі

навички лише як опорну, вихідну точку для вироблення нових ідей. Для цього рівня характерне руйнування повсякденних правил, вихід за межі академічних традицій.

4. Рівень інновацій. У цьому випадку артисти, письменники, музиканти, винахідники і мислителі ще оригінальніші. Вони руйнують всі кордони і пропонують методи, ідеї, знання, які якісно відрізняються від стандартних. Уявлення попереднього рівня зберігаються лише на рівні субструктури, підсвідомого мислення, що керує цими креативними зусиллями.

5. Рівень геніальності. Характерний для поодиноких індивідуальностей, ідеї і відкриття яких у мистецтві і науці загалом не можуть бути витлумачені чи представлені у вигляді комбінації ідей, що виникли на попередніх рівнях творчості. Геній знаходиться на рівні інтелектуального і творчого розвитку, який неможна пояснити і досягнути за допомогою свідомих зусиль. Він унікальний за своєю природою, і від природи [66, с. 120-121].

Отже, творчість це найвища людська якість, яка дозволяє людині самореалізуватись. Досі не сформовано єдиного підходу або концепції творчості. В табл. 2.1. подано думки окремих вчених, щодо розкриття сутності та джерел творчості.

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

Останнім часом у науковій літературі поняття „креативність” переважно вживається замість терміну „творчі здібності”. Проте об’єктивно креативність слід визначати не як певну творчу здібність, а як здібність до творчості. Зокрема, Н.Ю. Хряцева [100] розмежовує ці категорії наступним чином: творчість є процесом, в результаті якого створюється нове, а креативність являє собою потенціал людини, який вона застосовує для створення нового.

Таблиця 2.1

## Суть творчості з точки зору різних науковців

Автор	Зміст творчості
Л. Виготський	Творчою є будь-яка діяльність, що створює нове, творчість – необхідна умова існування, і все навколо зобов'язане своїм походженням творчому процесу людини.
В. Моляко	Творча обдарованість є вродженим статистичним феноменом, а вже на її основі формуються вміння та навички творчого розв'язання завдань діяльності.
М. Гнатко	Творчість – активність, завдяки якій людина народжує нові соціально-значущі матеріальні та духовні цінності.
М. Подд'яков	Творча спрямованість складається із низки компонентів: потреби і мотиви; формування цілей; емоційне регулювання; пізнавальні засоби та результати.
Г. Альтшуллер	Творчість є процесом аналізу та синтезу нових форм і образів в мозку людини, відображення предметів і явищ об'єктивного світу, пізнання мети, умов і причин виникнення та існування цих предметів і явищ.
Н. Хрящева, С. Макшанов	Під творчістю варто розуміти процес, який приводить до створення нового, а креативність розглядати як потенціал (внутрішній ресурс) людини.
О. Рудницька	Творчість – це свідома діяльність людини, і не будь-яка, а та, яку спрямовано на створення нових суспільно значимих матеріальних й духовних цінностей.
Н. Роджерс	Творчість – це така діяльність, у результаті якої створюється оригінальний і, разом з тим, соціально значущий продукт.
І.Я. Лернер	Творчість – процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, системи операцій або дій.
Я. Пономарьов	Творчість – це механізм розвитку, створення нового.
Д. Боговляенська	Творчість – це ситуативно нестимульована активність, що проявляється в намаганні вийти за межі заданої проблеми.

В свою чергу О. Куцевол зазначає, „...що творчість слід розуміти як характеристику діяльності суб'єкта, підкреслюючи в ній процесуально-результативну сторону; а креативність – як властивість обдарованої особистості, що є детермінантою творчого ставлення людини до світу виділяючи в ній суб'єктивно-зумовлену сторону” [62]. Тож, поняття „творчість”, „креативність” є дуже схожими, але не тотожними.

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

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

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

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

За сучасних умов поняття "креативність" активно використовується в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів (В. Дружинін, Л. Єрмолаєва-Томіна, М. Козленко, М. Лещенко, О. Лук, А. Маслоу, О. Матюшкін, В. Моляко, В. Петухов, К. Тошина та ін.) [92, с. 215]. Однак, як зазначає Р.О. Павлюк, згадане поняття

не можна визнати чітко та однозначно визначеним, не запропоновано єдиного підходу або концепції креативності. Тільки в зарубіжній психології існує близько сотні визначень згаданого поняття, що відображають уявлення дослідників, представлених у межах численних концепцій креативності [92].

Для порівняння у табл. 2.2. зібрано погляди окремих зарубіжних і вітчизняних вчених на суть поняття креативність.

Таблиця 2.2

### Суть креативності з точки зору різних науковців

Автор	Зміст креативності
1	2
Г. Айзенк	Креативність є загальним компонентом розумової обдарованості.
Дж. Гілфорд	Креативність – це процес дивергентного мислення.
Я. Пономарьов	Креативність складається із двох основних складових: формально-динамічного аспекту мотиваційної напруженості, що проявляється через активну дослідну діяльність, інтелектуальну працю, та сенситивності, тобто чутливості до інтуїтивних проявів мислення.
О. Яковлева	Креативність – це реалізація людиною власної індивідуальності, а не набір особистісних рис.
К. Роджерс	Креативність – це здатність знаходити нові способи вирішення проблем й нові способи вираження.
Е. Фром	Креативність – це здатність дивуватися і пізнавати, вміння знаходити рішення у нестандартних ситуаціях, як спрямованість на відкриття нового і здатність глибоко усвідомлювати свій досвід.
Є. Алфесва, А. Матюшкін	Креативність формується за допомогою розвитку особистих рис, таланту, здібностей.
В. Дружинін	Креативність – це властивість, яка реалізується лише при сприятливих умовах середовища.
Н. Хазратова	Креативність спочатку формується на внутрішньому мотиваційно-особистісному рівні, а пізніше – на зовнішньому поведінковому і продуктивному рівнях.
Е. Торранс	Креативність – це загальна здатність, заснована на поєднанні інтелекту, особистісних якостей і здатностей до продуктивного мислення. Креативність означає здатність "копати глибше, дивитися краще, виправляти помилки, розмовляти з кішкою, поринати в глибину, проходити крізь стіни, запалювати сонце, будувати замок на піску, вітати майбутнє".

Продовження табл. 2.2

1	2
Е. де Боно	Креативність є, з одного боку, природною властивістю людини, а з іншого – найвищою формою активності особистості, що втілюється у продуктах творчості.
А. Маслоу	Креативність – це творчі здібності особистості, яка реалізує потребу самоактуалізації.
С. Меднік	Креативність – це здатність виходити за рамки стереотипних асоціацій, працювати із широким семантичним полем.
А. Дж. Роу	Креативність відображає креативне мислення людини. Воно відрізняється від «звичайного» тим, що концентрується на прагненні досягнути чогось нового чи унікального.
Ф. Баррон, Д. Харінгтон	Креативність – це здатність адаптивно реагувати на потребу в нових підходах і нових продуктах.
М. Мурашко	Креативність, по суті, є управління змінами і реагуванням на них. Вона є результатом неусвідомлюваних процесів, які ведуть до інсайду і натхнення, а також усвідомлювальних процесів, які вимагають покрокових дій і зусиль.
В. Койн	Креативність – породження оригінальних і доречних ідей.
Л. Фістенгер	Креативність – це здатність адаптивно реагувати на необхідність у нових підходах і нових продуктах.
І. Свидрук	Креативність є вродженою рисою людини, завдяки їй особа проявляє себе, реалізує соціальні потреби, а з часом – у досягненнях, успіху, самовираженні. Під первинною креативністю, варто розуміти дещо нове, що відрізняється від попереднього. Вторинна креативність полягає у створенні певного предмета (реалізації процесу складної багатоступінної справи тощо) із додаванням окремих своєрідних рис. Вона стосується тих питань, що вже мали місце, здійснювались раніше.

Креативність (лат. *creatio* – створення) – новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей, а також входять до структури обдарованості в якості незалежного фактора» [49]. Креативність завжди являлась основним джерелом розвитку суспільства.



Існує значна кількість визначень креативності і вона зростає щорічно. Л. Шрагіною визначення були розділені на п'ять основних типів:

- гештальтистські (ті, що описують креативний процес як руйнування існуючого гештальту для побудови кращого);
- інноваційні (орієнтовані на оцінку креативності за новизною кінцевого продукту);
- естетичні чи експресивні (ті, що наголошують на самовираженні творця);
- психоаналітичні чи динамічні (що описують креативність у термінах взаємин (Воно, Я і Супер-Я);
- проблемні (що визначають креативність через ряд процесів вирішення завдань) [145, с. 38-39].

До цього розряду було віднесено і визначення Дж. Гілфорда креативності як процесу дивергентного мислення. Креативність визначається також як досягнення будь-чого значимого і нового. Іншими словами, це те, над чим працюють люди, щоб змінити світ на краще [28, с. 433-456].

Дослідники теорії креативності (А. Болотова, Л. Венгер, В. Дружинін; О. Д'яченко), інтерес до якої за останні роки помітно зріс, розглядають чотири основних аспекти: креативний процес, креативний продукт, креативна особистість і креативне середовище (сферу, структуру, соціальний контекст, що формує вимоги до продукту творчості). Найчастіше ці підходи використовуються разом.

На даний час креативність в розвинутих країнах стає звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері виробництва перемагає в кінцевому результаті той, хто володіє творчим потенціалом.

Креативність має наступні форми: - наукову (відкриття); - технічну (винаходи); - економічну (підприємництво); - художню (мистецтво); - соціальну (стосунки з людьми); - політичну (державне управління). Джерелами креативності є творчі люди та організації.

М. Чіксентміхайї [150] виокремлює такі складові креативності:

- 1) домен – певна галузь (система), у якій функціонує креативність;
- 2) експертне поле – носії цієї системи, саме вони забезпечують існування домену;

3) автор – людина, яка засвоївши елементи домену, створює нові ідеї.

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

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

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

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

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

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

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

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

- ментальну мобільність, що дає творчим особистостям можливість знаходити нові перспективи при вирішенні традиційних чи нестандартних проблем: такі особистості схильні думати і

міркувати "всупереч"; міркуючи метафорично і за аналогією, вони зрештою приходять до припущень, що призводять до рішення;

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

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

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

Активізуючи сучасні дослідження цього явища, можна зробити висновок, що до тепер все ще немає однозначної відповіді на запитання, чи існує взагалі креативність як явище, чи є вона науковим конструктом чи самостійним процесом креативності, чи креативність – це сума інших психічних процесів.

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

Під первинною креативністю, на думку І. Свидрука, варто розуміти дещо нове, що відрізняється від попереднього. Вторинна креативність полягає у створенні певного предмету (реалізації процесу складної багатоетапної справи тощо) із додаванням окремих своєрідних рис. Вона стосується тих питань, що вже мали місце, вирішувалися раніше. Наприклад, режисер ставить виставу за класичним твором відомого письменника, але, тим не менше, має власне бачення, підбирає акторський склад на власний розсуд і

створює власну виставу згідно з традиційними принципами її побудови. Це є вторинна креативність. Вона розглядається до певної конкретної ситуації чи обставини, а новітність у ній є дещо умовною. Однак режисер може підійти до постановки абсолютно по-новому. Мова йде про народження унікальної концепції, яку жоден митець не використовував. Це можна вважати первинною креативністю [118, с. 18-19].

Протилежною креативній особистості є рекреативна (фр. *recreatif*, від лат. *recreo* – відновлюю, підбадьорюю – той, що містить у собі розважальні елементи) або репродуктивна, у якій система мотивації є простішою (можливо, навіть більш примітивною), пізнавальні прагнення – невисокі, відповідно, і продукти власної пізнавально-практичної діяльності не оцінюються нею надто вимогливо. Тому творчий процес є виявом індивідуальності.

Подекуди креативність взагалі вважається абстрактним (ідеальним) поняттям, оскільки її наявність не передбачає обов'язкового матеріального продукування. Ідея як нематеріальний продукт може зникнути, не отримавши з певних причин подальшого розвитку. Іноді креативність може проявлятися лише у міжособистісних взаєминах з метою власної презентації неповторних індивідуальних рис [118].

Гуманістична психологія стверджує, що здібності, нахили і навіть таланти можна розвивати за допомогою спеціальних програм, що, у свою чергу, дозволить формуватися креативності.

Складність вивчення феномену креативності полягає, зокрема, у тому, що механізм його формування та розвитку надзвичайно складний і не піддається формалізації. Наприклад, не існує типового зразка правильної поведінки, позитивної творчої поведінки, умов її наслідування або однозначного соціального схвалення.

Звичайно, зовнішнє середовище впливає на розвиток креативності. М. Гнатко зазначає, що креативність можна поділити на вроджену («до соціалізовану») та набуту («актуальну, «соціалізовану»). Тут постає проблема визначення закономірностей формування актуальної креативності, процесу трансформації вроджених задатків у реальність.

Дуже добре, якщо інтелектуальні показники, такі як швидкість, рухливість, гнучкість мислення, поєднуються з оригінальністю. У соціальних дослідженнях Н. Хазратової оцінювалися два основних

параметри поведінки: цінність продуктів креативної діяльності та мотиваційне підґрунтя [131]. Вона дійшла висновку, що спершу необхідно завести мотиваційний механізм, а тоді вже стануться зміни у поведінці та продуктах життєдіяльності.

Людам з високим рівнем креативності властиві такі риси, як надія на успіх, афіліяція (букв. «всиновлення», від лат. *filius* - «син»), тобто прагнення бути разом з людьми, вміння співпереживати, у протилежному випадку переважає страх бути знехтуваним і потерпіти фіаско.

Е. де Боно підкреслює, що креативність – не природний талант, а радше навички, яким можна навчитися. Для того, щоб досягнути креативності, слід кидати виклик консервативним твердженням і правилам. «Адже рухаючись протилежним шляхом, наше мислення часто випускає з поля зору приховані можливості, що знаходяться поза ним» [146].

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

## 2.2. Творчий потенціал особистості

Сучасна психологічна наука містить значну кількість визначень понять творчість, творчий потенціал, творча особистість і різноманіття поглядів на природу творчого процесу, його механізми та етапи, але проблема творчості залишається актуальною як для теоретичного осмислення, так і для практичної розробки проблеми.

У загальному вигляді творчість визначається як “людська діяльність, що має за ціль створення будь-чого принципіально нового, не схожого на створене раніше, а також діяльність, що передбачає відкриття нового для даного індивіда” [103, с. 132]. Відразу видається необхідним розмежувати творчість, як цілеспрямований процес творення чогось нового, та творчість, як властивість особистості, що проявляється у всіх сферах її життя та охоплює більш широке розуміння творчості. Творча особистість, в цілому, – це особистість, що характеризується високим рівнем розвитку творчих здібностей, володіє незвичайним *творчим потенціалом* та схильністю до творчої діяльності. Творча особистість спрямована на

творчу діяльність, яка проявляється у високій потребі до творчості, високому постійному інтересі, що домінує над іншими формами спрямованості.

Творча мотивація бере верх над іншими, хоча і вони можуть бути значними, особливо прагнення до самоствердження, самовираження, потреба в самоактуалізації. Творча особистість відрізняється високою життєвою енергією, працездатністю, домінантністю уваги (здатність довгий час утримувати свою увагу на якому-небудь об'єкті чи проблемі), критичністю мислення, незалежністю думок та оцінок; впевненістю в собі, почуттям власної гідності, високою самооцінкою, сміливістю, відсутністю побоювань здатися смішною, готовністю до ризику, внутрішньою свободою, почуттям гумору, кмітливістю.

У свідомості пересічної особистості творча людина постає як така, що зможе продукувати нестандартні рішення, дивувати, викликати захоплення.

Виникає питання: що стає на заваді реалізації творчого потенціалу кожній людині та яким чином, за допомогою яких технік, засобів можна досягнути тих характеристик, які описують творчу особистість?

Перед тим як дати відповідь на поставлені запитання звернемося ще до одного поняття, розуміння змісту якого є важливим для даної роботи. Це – поняття творчого потенціалу. Творчий потенціал особистості, його змістові та динамічні складові доцільно визначати за принципом антиномій, що стверджує наявність у межах одного явища співіснування і протидії двох протилежних, полярних тенденцій, а саме: оригінальність та стереотипність. Крім того вважається, що категорія потенціального містить в собі дві важливі складові: дане та можливе [78, с. 282-284], а отже, і розвиток його має відбуватися від наявного до можливого. Подальший аналіз можливостей розкриття та інтеграції творчого потенціалу буде відбуватися з огляду саме на такий зміст творчого потенціалу.

Основними причинами блокування творчого потенціалу особистості, самотності її прояву, особистісного росту та самоактуалізації є наступні: страхи, психологічні захисти, тривожність, внутрішні конфлікти, фіксація на певних періодах розвитку, невідреаговані сильні переживання, віддаленість від власного істинного "Я", від власної природи і т.д. (А. Маслоу, Д. Леонтьєв, М. Сандомирський, К. Роджерс, С.Л. Братченко, М.Р. Миронова та ін.).

Такі проблеми, залишаючись на підсвідомому рівні, заважають нам вільно самовиражатися, імпровізувати, блокуюють творчу енергію, творчий потенціал особистості. Д. Леонт'єв зазначає: "Особливості особистості можуть стати непереборною перепорою для реалізації навіть найграндіознішого творчого потенціалу, але сильна та внутрішньо багата особистість може і, в якійсь мірі, компенсувати нестачу обдарованості" [68, с. 214].

"Золотим ключиком" до "відкриття дверей" творчого потенціалу, як видно з робіт вищеназваних авторів, є прямування до свого істинного "Я", пізнання своєї глибинної сутності, встановлення контакту з власним несвідомим, гармонізація внутрішніх протиріч. "Знайти себе як іншого, знайти своє друге "Я" – означає навчитися підтримувати контакт з власним несвідомим. А це, в свою чергу, означає відкриття свідомого доступу до своїх глибинних внутрішніх ресурсів та творчих здібностей, до інтуїтивної мудрості та відчуття сенсу життя" [117, с. 20-21].

Розглянемо сторони творчого потенціалу: об'єктивну та суб'єктивну.

Об'єктивно творчий потенціал особистості оцінюється шляхом визначення соціальної значущості створюваних нововведень, їх корисності в збереженні енергії людини і людства.

Суб'єктивно творчий потенціал особистості можна визначити через його творчі здібності. Творчими здібностями можна назвати сукупність його внутрішніх ресурсів і специфічних властивостей, які дозволяють йому бути суб'єктом творчості за наявності деяких мінімальних умов творчої праці. До цих умов відносяться такі:

1) тісний взаємозв'язок особи з своїм соціальним середовищем, яке дозволяє фахівцеві усвідомлювати назрілі в суспільстві проблеми і формувати на цій основі внутрішні мотиви, цілі і потреби своєї діяльності;

2) доступ до суспільних сховищ інформації;

3) сприятливий мікроклімат в трудовому колективі, що забезпечує для творчого працівника певний рівень співпраці, взаємодопомоги, доброзичливості, моральної підтримки і заохочення, а також можливості для експериментування в ході вирішення поставлених завдань [71, с. 124].

Потенціал – це властивість будь-якого організму, до того ж не тільки живого. Йдеться про виробничий, економічний, науково-

технічний потенціал, про потенційні можливості окремої особи, суспільства, держави у певній сфері їхньої життєдіяльності. А от творчий потенціал – це величина, що характеризує потенційну енергію суб'єкта творчості, його силу, міць. Таким суб'єктом творчості виступає людина, колектив, народ, суспільство і т. ін. [30, с. 19].

У найпростішому варіанті потрібно вести мову про творчий потенціал як про ресурс творчих можливостей людини, здатність конкретної особи до здійснення творчих дій, творчої діяльності загалом [87, с. 2].

Деякі науковці [107], розглядаючи поняття "творчий потенціал", передають його за допомогою поняття "духовний потенціал особистості". Духовний потенціал особи – внутрішня, психічна можливість її розвитку, внутрішня енергія, спрямована на творче самовираження і самоствердження. Структура духовного потенціалу складається з: можливостей суб'єкта, які ще не розвинуті у творчі здібності; внутрішніх (суб'єктивних) можливостей, що активізують реалізацію творчих здібностей; характеру впливу суб'єкта на предмет творчості (рівень технічної активності, стиль творчої діяльності тощо).

У сучасній психологічній науці накопичений значний фонд наукових досліджень творчого потенціалу особистості.

Учені [89], [91] розглядають потенційну сферу як "внутрішню, нереалізовану сутність особистості, яка за відповідних умов (сприятливих для подолання внутрішніх суперечностей) стає дійсністю" [91, с. 20]. С.В. Олійник вважає, що внаслідок дії рефлексивних та інтегративних функцій самосвідомості потенціал особистості виступає результатом процесу її соціопсихічного становлення і створює можливості для саморозвитку. Реалізуючи внутрішній духовний потенціал, який розуміється як сукупність стрижневих рис особистості, суб'єкт розкриває себе у творчій діяльності, завдяки якій і відбувається перехід потенційного в актуальний стан [89, с. 40].

На думку М.А. Резніка [107], поняттю "творчий потенціал" дуже близьке поняття інтелектуальний потенціал, оскільки процес творчості – це, по суті, процес виробництва інтелектуальних ресурсів, а результат професійної творчості багато в чому зосереджений в інтелектуальних продуктах (що мають різноманітні форми подання



цих результатів). Винахід – найбільш відома форма такого продукту, що підпадає під поняття інтелектуальної власності [107, с. 36].

У концепції креативності вітчизняного психолога М.М. Гнатка [31] творчий потенціал і актуальна креативність (безпосередня креативність) є взаємопов'язаними поняттями. Вони стоять по обидва боки єдиного процесу, саме протягом якого відбувається трансформація наявних творчих потенцій індивіда в соціально-актуалізовану творчу діяльність. Актуалізуючись, творчі потенції в процесі свого генезису перетворюються в актуальну креативність і втілюються в продукти творчої діяльності. Останні, у свою чергу, аналізуються, оцінюються соціумом з приводу їх оригінальності та соціальної значущості [31, с. 62].

Р.В. Ткач [124] через поняття "творча активність" намагається визначити сутність терміну "творчий потенціал". Творчий потенціал він розглядає як динамічну структуру особистості, що включає комплекс творчих задатків, які виявляються і розвиваються у творчій діяльності, а також комплекс психічних новоутворень особистості протягом її вікового дозрівання. Потенціал творчої активності виступає як динамічна інтегрована структура, що включає комплекс новоутворень, базується на уявленні і фантазії, асоціативних зв'язках, багатстві інтуїтивних процесів, емоційній різноманітності і емпатійних почуттях, які проявляються у процесі творчої діяльності [124, с. 12].

Таким чином, творча активність не тільки залежить від індивідуального творчого потенціалу, розумового досвіду, а є головною умовою виявлення та розвитку творчого потенціалу особистості та механізмом реалізації її творчих здібностей і проявляється в трьох формах:

- а) в особистості (як творчий потенціал через процес інтеріоризації);
- б) у соціумі (як творчий процес діяльності у вигляді екстеріоризації з метою створення і поширення творчого досвіду);
- в) в особистісній інтеріоризації (як творче особистісне новоутворення, набуваючи на основі накопиченого творчого та інтелектуального досвіду нової форми особистісного саморозвитку).

У сучасній психологічній науці все більшої актуальності набуває багатофакторний підхід дослідження творчого потенціалу особистості [101]. Згідно з цим підходом [101, с. 24], творчий

потенціал залежить від чотирьох груп факторів: когнітивні фактори (інтелект, знання), конативні фактори (когнітивний стиль, особистісні риси, мотивація), емоційні фактори (позитивні, негативні, нейтральні емоції), фактори середовища (рис. 2.1).

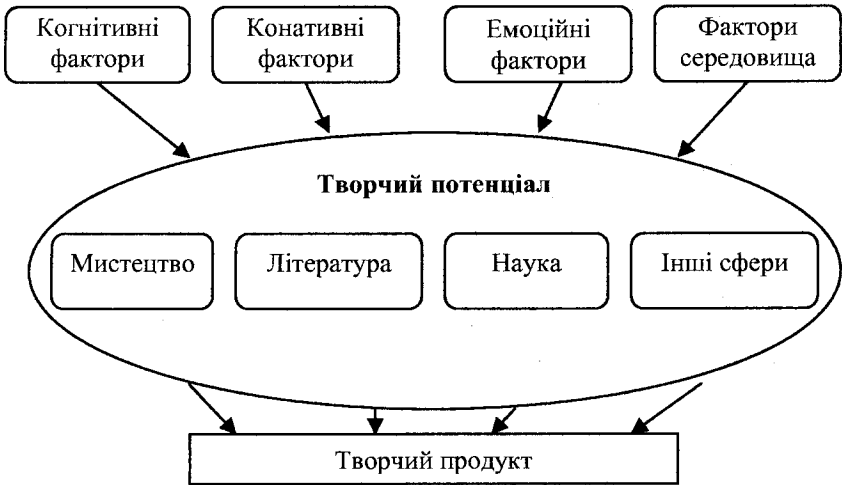


Рис. 2.1. Структура творчого потенціалу особистості в рамках багатофакторного підходу [72]

*Структура творчого потенціалу.* Ряд дослідників під творчим потенціалом фактично розуміють обдарованість, готовність до діяльності, а в нашому випадку – творчу обдарованість, готовність до творчої діяльності.

Аналізуючи роботи дослідників здібностей та обдарованості (Г.С. Костюк, Б.М. Теплов, О.М. Матюшкін, Я.О. Пономарьов, Н.В. Кузьміна та багато інших), можна переконатися, що вони вживали ці поняття як синоніми.

В.О. Моляко [41, с. 15-16], орієнтуючись на дослідження інших фахівців (О.М. Матюшкін, В.Д. Шадріков, Е.О. Голубева, Д.Б. Богоявленська, Е. де Боно, Ю.Д. Бабаєва, та ін.), представив загальну структуру творчого потенціалу, яка може визначатися такими основними складовими:

- 1) задатки, нахили, що виявляються в підвищеній чутливості, певній вибірковості, наданні переваг чомусь перед чимось, загальній динамічності психічних процесів;
- 2) інтереси, їх спрямованість, частота й систематичність проявів, домінування пізнавальних інтересів;
- 3) допитливість, потяг до створення нового, до пошуку й розв'язання проблем;
- 4) швидкість у засвоєнні нової інформації, створення асоціативних масивів;
- 5) нахили до постійних порівнянь, зіставлень, вироблення еталонів для наступних порівнянь, відбору;
- 6) прояви загального інтелекту – розуміння, швидкість оцінювань та вибору шляхів розв'язку, адекватність дій;
- 7) емоційне забарвлення окремих процесів, емоційне ставлення, вплив почуттів на суб'єктивне оцінювання, вибір, надання переваг;
- 8) наполегливість, систематичність у роботі, цілеспрямованість, рішучість, працелюбність, сміливе прийняття рішень;
- 9) творча спрямованість на пошуки аналогій, комбінування, реконструювання, змін варіантів, економність у рішеннях, використанні часу, засобів та ін.;
- 10) інтуїтивізм – здатність до прояву неусвідомлюваних швидких (іноді миттєвих) оцінок, прогнозів, рішень;
- 11) порівняно швидке та якісне оволодіння вміннями, навичками, прийомами, технікою праці, майстерністю виконання відповідних дій;
- 12) здібності до реалізації власних стратегій і тактик при розв'язанні різних проблем, завдань, пошуку виходу зі складних, нестандартних, екстремальних ситуацій.

Отже, можна відмітити, що на сьогодні питання відносно архітекτονіки творчого потенціалу залишається до певної міри відкритим.

#### *Розвиток здібностей і розвиток особистості.*

Особистість розвивається разом із розвитком здібностей, і тому ці два процеси взаємообумовлені і взаємозалежні.

Початкове засвоєння дитиною суспільного досвіду відбувається за допомогою двох видів дій: імітації та інвенції. У психологічний обіг поняття „інвенції” ввів Ж. Піаже [95]. Інвенція (вигадка, винахід – лат.) виникає тоді, коли дитина не в змозі точно

відтворити певну дію дорослого. Терміном інвенції позначаються відхилення від зразка, які виникають у дітей в процесі діяльності.

Але з точки зору психологічних особливостей розвитку творчості, інвенції – це не лише природна передумова, але й механізм розвитку творчої діяльності. Різниця між творчою і нетворчою людиною полягає в тому, що перша фіксує інвенції (побічні продукти, за Я.О. Пономарьовим), які виникають у діяльності, зберігає їх у досвіді, оперує ними в мисленні, а інша – відкидає як «неправильні» дії, продукти чи напрямки думки.

Як правило, оволодіваючи діяльністю, людина спочатку розвиває виконавські здібності, а вже потім, коли діяльність освоєна, виникають інвенції, які стають передумовою розвитку творчих здібностей. Таким чином, як видно з рис. 2.2, творчі здібності є ніби надбудовою над виконавськими. Розвиток творчих здібностей веде до виникнення творчої обдарованості – інтегрального особистісного утворення. Підкреслимо, що, обдарованості, яка б розвивалася на основі виконавських здібностей, не існує.

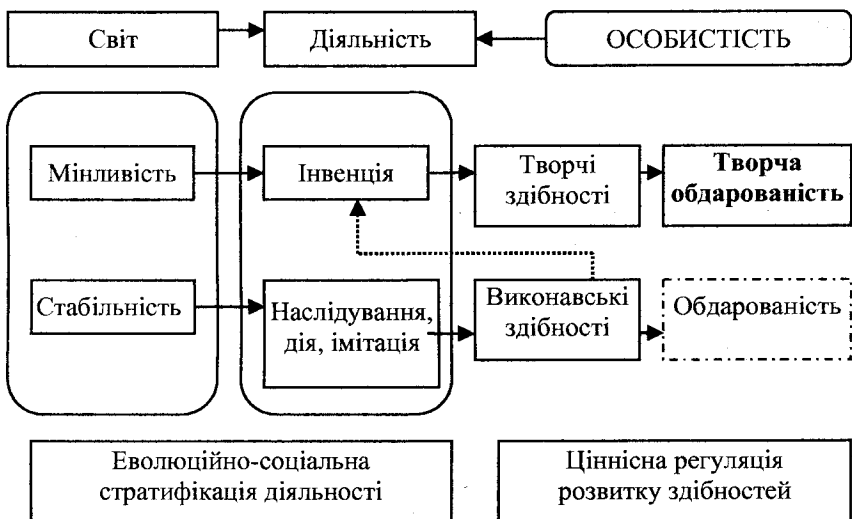


Рис. 2.2. Загальна модель розвитку творчих здібностей та обдарованості [41]

Як про психологічний феномен можна говорити лише про творчу обдарованість, яка виникає на основі розвитку творчих здібностей [41, с. 31-33].

Особистісні якості, які необхідні для досягнення успіху, формуються впродовж життя під впливом батьків, вчителів, ранніх дитячих переживань, життєвих криз. Сила волі, наполегливість, глибокий інтерес і ентузіазм – основа досягнень. Такі люди завжди жили «на грані», вони схильні до ризику, який, до речі, може привести до успіху або до неуспіху. Більшість талантів належать до групи людей, що поспішають жити, в яких енергія і непосидючість просто неймовірні.

Психологічний аналіз життя талановитих людей дозволяє зробити такі висновки:

- більшість талановитих людей були першими в сім'ї за своїм народженням;

- сім'ї часто переїжджали і тому діти були вимушені пристосовуватися до нових умов життя, що сприяло формуванню самостійності та незалежності. Переїзди навчали їх спілкуватися з різними людьми, розуміти іншу культуру й інших людей, тобто навчали гнучкості і незалежності розуму, що є основою творчості;

- більшість з них були великими книголюбамі, які обирали літературний персонаж як об'єкт для наслідування. Вони ідентифікували себе з літературними героями, чий успіх ставав для них прикладом, який необхідно перевершити;

- багато з них ненавиділи шкільну рутину, шукали для себе вчителів у батьках, книгах, людях, які ставали для них прикладом у житті;

- найчастіше талановиті чоловіки мали люблячих матерів або батьків, які були постійно зайняті своїми справами і давали можливість синові самостійно займатися тим, що його цікавило;

- часто творчі здібності талановитих людей були побічним продуктом свободи виховання і вільного середовища розвитку. Таке оточення дає можливість дитині діяти самостійно, приймати рішення, орієнтуючись на власний розсуд. Спеціалісти з психології мотивації доводять у своїх дослідженнях, що творцю і новатору необхідно відчувати себе комфортно у будь-яких невідомих обставинах, тому деспотичні батьки і занадто турботливі матері просто знищують

будь-які креативні здібності дітей. Свобода розвитку, відсутність дошкульного, нав'язливого контролю – запорука формування творця;

- сприятливе соціальне середовище, яке підтримує людину на цьому важливому дитячому етапі її розвитку.

Очевидно, поєднання задатків та особливих соціальних умов, набутих психічних якостей – волі, наполегливості і мотивації до успіху, формує творчо обдаровану людину. У цій єдності вроджене є високоенергійною психікою, яка відрізняється високою сенсорною чутливістю, реактивністю, силою і рухливістю нервової системи, наявністю творчих здібностей і дивергентного (оригінального, творчого) мислення.

Соціум впливає через підтримку таланту, створення умов для його розвитку і серед цих умов свобода для розвитку творчого таланту має вирішальне значення. Звичайно, у поєднанні з позитивними прикладами батьків і вчителів. Значення мають і кумири – герої книг, реальні люди, філософи, діячі науки, політики, революціонери. Якщо висока активність психіки, пристрасність талановитої людини у її житті і досягненні успіху та влади є формою, то соціум наповнює цю форму змістом, надає їй чіткої професійної спрямованості.

Мотивація досягнення успіху, реалізація ідеї є тією рушійною силою, яка є умовою досягнення успіху. Мотивація до успіху може бути різною: бажання влади, матеріального благополуччя, грошей, самоствердження тощо. Але для творця, творчого генія, таланту матеріальна мотивація не є провідною (хоча успіх, як правило, дає згодом багатство), головний мотив – реалізація ідеї, бажання здійснити мрію; життя такої людини підкорене одному пристрасному бажанню – реалізувати ідею – цьому підкорена воля, мислення, діяльність.

Талановиті люди, що досягають вершин влади, – це творці, новатори, вони мають правила, стандарти, вони вміють передбачати, дивитися по-новому на старі речі, саме їх діяльність і змінює світ. Ці люди бачать далі, мислять глибше, вони передбачають майбутнє, створюють нові види праці, діяльності, нові напрями у науці, техніці, промисловості, вони впливають на зміни в суспільстві, розвагах, мистецтві, музиці.

Психологічний аналіз дає підстави стверджувати, що талановитість – це комплексне явище психіки людини, яке включає

єдність інтелекту, творчості та мотивації. Інтелектуальні здібності таких людей перевищують середній і високий рівень, творчість виявляється у новому й оригінальному підході до вирішення проблем і завдань; що стосується мотивації, то це єдність емоційно-вольових якостей: інтересу до певної діяльності і настирливості у досягненні мети. Обдаровані люди характеризуються наполегливістю, надзвичайно розвиненою працьовитістю, глибоким і стійким інтересом до певної діяльності. Один із відомих дослідників проблеми обдарованості Н.С. Лейтес доводить, що працьовитість – це найважливіший фактор обдарованості.

Математик Анрі Пуанкаре за тестом Біне був визнаний дебілом, Уолт Дісней не закінчив школу, Микола Гоголь навчався в ліцеї на «задовільно». Список цей можна продовжувати. Звичайно, що розумові здібності – важлива умова у майбутній професійній діяльності людини, але більшість психологів-дослідників проблеми обдарованості вважає, що висока освіта та широка обізнаність лише заважають подальшому професійному успіхові людини. «Освічена еліта» втрачає свою ефективність у динамічному мінливому світі, який вимагає творчого пошуку, ризику, великої енергії і постійної роботи над собою. Найчастіше, вважають психологи, освічена еліта перетворюється на бюрократів, які, досягнувши завдяки своєму інтелекту вершин влади, будуть всіма силами утримувати цю владу. І, як це не дивно, багато людей, які дійсно досягли вершин влади, були самоучками, покинули навчання, але все своє життя прагнули до самоосвіти. Отже, очевидно, не завжди є сенс вклонятися перед тим, хто має значні успіхи у навчанні, перед розумом і освіченістю. Блискуче виховання, значна обізнаність, навіть найвищий рівень інтелекту не завжди є основою великих досягнень людини і її професійних успіхів; навпаки – вони заважатимуть просуванню до успіху, блокуючи бажання досягти більшого.

Можливо, найважливішого значення у досягненні успіху набуває спадковість? Але дослідження в цьому напрямку теж не дали позитивного результату. Є немало свідчень, що люди, які стали геніями, талантами, досягли визнання людством, народилися у «простих» сім'ях, їх батьки часто були навіть неосвіченими, вийшли з «низів».

Відомий дослідник творчої обдарованості Е. Торренс доводить, що спадковий потенціал людини не є важливим показником

майбутньої творчої продуктивності. *Більшість зарубіжних і вітчизняних психологів додержуються думки, що творчими геніями і людьми, які досягли блискучих успіхів, не народжуються, а стають.* [41, с. 271-274].

Загалом, проявити творчий потенціал особистості сприяють і перешкоджають різноманітні фактори.

Сучасний американський учений Д. Клозен вирізняє чотири основні детермінанти на шляху до творчої діяльності людини:

- її особисті ресурси, тобто розум, темперамент, сила тощо;
- “джерела підтримки та керівництва” (різні норми, інструкції, рекомендації), які надають їй можливості орієнтуватись у світі;
- можливості (чи перешкоди) для досягнення особистих цілей залежно від соціальної приналежності, раси, віку, статі, а також ситуації у світі (війни, депресії, значні соціальні зміни та ін.);
- власні зусилля особистості, її діяльність.

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

В.О. Моляко вважає, що до внутрішніх бар’єрів можна віднести:

- незібраність, лінощі;
- незацікавленість у роботі;
- хвороби;
- незадовільний психічний стан;
- погані звички;
- робота без режиму;
- невміння організувати свій час;
- негативні якості характеру та мислення.

Дослідники називають також зовнішні бар’єри:

- незручне середовище (наприклад, приміщення);
- сторонні перешкоди (шум, спека, холод і т. ін.);
- поганий психологічний клімат у колективі;
- неадекватна (занижена) оцінка діяльності.

Істотність впливу зовнішньої мотивації прямо залежить від рівня внутрішньої мотивації, тобто чим менша внутрішня мотивація,



тим істотніше виявляється зовнішня. На підставі аналізу результатів досліджень можна виділити фактори, що впливають на рівень внутрішньої мотивації до творчості:

- інтеріоризовані особистістю ціннісно-орієнтовані установки;
- самооцінка;
- стабільність емоційного стану.

Стимулювання прояву креативності можливе в разі зовнішнього впливу на зазначені фактори, хоча, звичайно, такий вплив не гарантує повного розкриття творчого потенціалу. М. Глейтман, А. Фрідлунд, Д. Райсберг виділяють інші психічні блоки та фіксації, що можуть перешкодити виконанню завдання:

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

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

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

4) бар'єри сприйняття: звички заважають визначити важливі елементи завдання (художник-початківець зосереджено малює вазу з квітами й не бачить “порожнього” простору навколо вази як частину композиції) [17].

### 2.3. Риси креативної особистості

Дослідники проблеми креативності зазначають, що поняття творчої особистості можна трактувати двома шляхами. Відповідно до першого, креативність у певному ступені сформованості властива кожній людині. Вона так само невід'ємна від людини як здатність

мислити, розмовляти, відчувати. Більше того, реалізація творчого потенціалу, незалежно від його масштабів, робить людину психічно повноцінною. Позбавити людину такої можливості – означає викликати в неї невротичний стан [92].

Згідно з другим трактуванням, не кожному особистість варто вважати творчою особистістю або творцем. Подібна позиція пов'язана з іншим розумінням природи творчості. Тут, крім незапрограмованого процесу створення нового, береться до уваги цінність нового результату. Він повинен бути загальнозначущим, хоча його масштаб може бути різним. Важливою рисою творця є сильна і стійка потреба у творчості. Творча особистість не може жити без творчості, вона бачить у ній головну мету і основний зміст свого життя [92]. У цілому творчі особистості характеризуються тим, що:

- здатні виявляти безліч дивних властивостей у різних предметів, постійно задають питання, мають широку сферу інтересів у різних галузях, часто збирають колекції незвичайних речей;
- легко генерують велику кількість ідей, варіантів вирішення завдань, знаходять для вирішення незвичайні, нестандартні, найчастіше навіть унікальні прийоми і методи;
- можуть бути нестримані у вираженні своєї думки, радикальні, вперті, надзвичайно завзяті, особливо при відстоюванні своєї думки;
- схильні до ризикованих дій, навіть до пригод, полюбляють отримувати нові несподівані і раніше не відомі враження;
- цікавляться різними інтелектуальними іграми, легко занурюються у фантазії, мрії, роздуми, заглиблюються у свою уяву; вони говорять: "Цікаво, а що було б, якщо...", чи "Що буде, якщо ми змінимо..."; маніпулюють ідеями, легко їх видозмінюють, адаптуючи до інших умов, модифікуючи свої оригінальні чи чужі думки;
- демонструють живий, гострий гумор, бачать смішне у тих предметах і ситуаціях, що іншим не здаються смішними: їхній гумор може навіть видаватися надто ексцентричним;
- схильні до нестандартної поведінки, більш готові до ірраціональних учинків; не соромляться демонструвати протиріччя своєї натури;
- надзвичайно емоційні і чуттєві, схильні до проведення самостійних естетичних дослідів (у живописі, літературі, музиці);

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

- їх неможливо віднести до "сірої маси", не замислюючись при необхідності протиставляють себе більшості;

- будь-які категоричні твердження не визнають без власної перевірки, піддають усе загально визнане сумнівам і критичному перегляду, однак, як правило, конструктивно; сміливість розуму дозволяє їм слідувати своїй інтуїції [66, с. 111-112].

Серед особистісних якостей креативних людей, описаних, наприклад, П. Торрансом (84 якості), зустрічаються й протилежні. З одного боку, це прагнення до домінування, сміливість у захисті своїх ідей та позицій, потреба в соціальних контактах і соціальній активності, товариськість і популярність і т. ін. З іншого боку, боязливість, сором'язливість, відчуженість, потяг до самотності, непопулярність... Проаналізувавши ці дані, П. Торренс вказав на загальну соціально-психологічну рису креативів – відсутність конформності, яка виражається в самостійності групи [123].

За дослідженнями Д. Стеченка і О. Чмира, суб'єкти, які займаються науково-дослідною творчою діяльністю, характеризуються певними психологічними рисами, а саме: працелюбністю, обізнаністю, особистою ініціативою і критичним осмисленням досягнень науки.

Вчені зазначають, що ці риси повинні поєднуватись із певним рівнем загальної культури науковців, тобто здатністю грамотно і логічно викласти результати дослідження. Щоб досягти позитивних результатів від діяльності творчих особистостей, керівники підприємств повинні перманентно вживати заходи щодо відтворення їхньої працездатності [59, с. 37-44].

У концепції Д. Богоявленської запропоновані характерні риси творчої (креативної) особистості, що поділено на дві групи [13]:

1) інструментальні, до яких належать такі параметри:

- специфічні стратегії діяльності (швидке засвоєння інформації, висока успішність дій, висунення нових цілей активність, пошуки нових способів діяльності);

- індивідуальний стиль діяльності;

- самодостатня система саморегуляції суб'єкта;

- висока структурованість знань;

- 2) мотиваційні, в які входять такі параметри, як:
- підвищена вибірковість, чутливість;
  - захоплення новою справою;
  - пізнавальна потреба;
  - зацікавленість парадоксальною інформацією;
  - несприйняття стандартних завдань і готових відповідей;
  - висока критичність;
  - прагнення до досконалості.

Крім того, дослідники акцентують увагу на різних складових процесу креативності, або виділяють як пріоритетну одну складову, чи будують складну систему взаємодіючих процесів. Дж. Гілфорд, П. Торренс описують креативність у термінах мислення, розуміючи творче мислення «як процес відчуття труднощів, проблем, прогалин в інформації, елементів, яких не вистачає, перекосів у чомусь, побудови здогадок і формування гіпотез, що стосуються цих недоліків, оцінки й тестування цих гіпотез, можливості їх перегляду, перевірки та узагальнення результатів» [59].

Д. Гілфорд виділив чотири основних параметри креативності [28]:

1. Оригінальність – здатність продукувати незвичайні відповіді.
2. Семантична гнучкість – здатність запропонувати нове використання об'єкта.
3. Образна гнучкість – здатність бачити в об'єкті нові ознаки.
4. Спонтанна гнучкість – здатність продукувати різноманітні ідеї в нерегламентованих ситуаціях.

З часом до параметрів креативності Дж. Гілфорд відніс:

1. Здатність до виявлення і постановки проблеми.
2. Здатність до генерування великої кількості ідей.
3. Гнучкість – здатність продукувати різноманітні ідеї.
4. Оригінальність – здатність відповідати на подразники нестандартно.
5. Здатність удосконалювати об'єкт, доповнюючи деталі.
6. Здатність вирішувати проблеми, тобто здатність до аналізу і синтезу.

Натомість П. Торренс на основі особливостей подання відповідей респондентами на тестові запитання запропонував такі основні параметри креативності [159]:

- легкість, яка оцінюється швидкістю виконання тестових завдань;
- гнучкість, що оцінюється як кількість переходів з одного класу об'єктів на інший у ході відповідей;
- оригінальність – оцінюється як мінімальна частота даної відповіді по відношенню до однорідної групи респондентів.

Едвард де Боно вважає, що творчим людям властива ще й «непокірність духу» [15].

У психології існує поняття конформізм – прийняття індивідумом правил поведінки групи, до якої він належить. Ще зі шкільної лави діти із притаманною їм вродженою «хитрістю» засвоюють схеми схвальної поведінки і одержують особисту вигоду: як сподобатися вчителю і якнайменше сидіти за підручниками. Пізніше це повторюється у вищому навчальному закладі, на роботі. Однак з-поміж них зустрічаються бунтарі-нонконформісти, які кидають виклик громадськості. Саме із них найчастіше формуються творчі особистості, адже для того, щоб плисти проти течії, необхідні сміливість та енергійність. Це, мабуть, первинна креативність. Потім конформісти підхоплюють ідеї, якщо суспільство вирішує, що новації потрібні (вторинна креативність), а нонконформісти знову відходять від загальноприйнятих рамок і шукають нестандартних рішень.

Е. де Боно доводить, що виникає парадокс переходу творчого потенціалу від бунтарів до конформістів. Отже, творчість не належить виключно опозиціонерам, а й конформістам. Якщо порівнювати японську модель менеджменту з європейською, то японці вже в школі привчають дітей до розвитку творчих навичок і плекають думку, що саме вони будуть світовими лідерами, аналогічно як у 70-х роках минулого століття вони випереджали інші країни щодо управління якістю.

Надзвичайна складність проблеми психологічного дослідження творчості стає зрозумілою, якщо розглядати все розмаїття спеціальних видів творчості, які можна розрізняти за предметом творчої діяльності (наукова, технічна, художня, соціальна, управлінська, політична, економічна, педагогічна, побутова), за віковими, культурними, національними та іншими ознаками. Творче мислення відбувається на таких рівнях, як операційний, предметний, рефлексивний та особистісний. Вони утворюють систему складових компонентів пізнавальної діяль-

ності. А пошук людиною вирішення творчого завдання є рухом її думки по ієрархічно підпорядкованих рівнях. Верхівку цієї ієрархії утворюють особистісний і рефлексивний рівні, а основу – предметний та операційний. У процесі мислення вони функціонують як динамічна система [118, с. 31].

А. Лук [74] виділяє в творчій особистості такі характерні якості: готовність до ризику, імпульсивність, незалежність суджень, нерівномірність успіхів при вивченні різних навчальних предметів, почуття гумору, самобутність, пізнавальна скрупульозність, несприйняття чогось на віру, критичний погляд на такі речі, які вважають «священними», сміливість уявлення та мислення.

*Особистісні якості творчо обдарованих людей.* Талановиті люди відрізняються своїми психологічними якостями. Завдяки застосуванню біографічного методу було доведено, що такими якостями є наполегливість, працездатність (ці люди – трудоголіки), одержимість, буремний дух, схильність до ризику, інтуїція, самоповага та інші. Д. Ландрам вважає, що талановита людина має якусь одну з перелічених найбільш розвинену якість, яка їй створює успіх, хоча одночасно їй можуть бути притаманні й інші якості.

Серйозне ставлення до праці – це складова успіху. Якщо для звичайних людей робота найчастіше є тяжкою повинністю, то для творчих людей – це надзвичайне задоволення. В роботі вони знаходять радість, втіху, і працювати 16-18 годин на добу для них – норма.

Наполегливість, надзвичайна сила волі забезпечує досягнення мети, реалізацію ідеї. Для подолання всіляких непорозумінь, негарздів сила волі необхідна. Ці талановиті люди ніколи не здаються і, відповідно, досягають поставленої перед собою мети, одержують перемогу.

Одержимість – це надзвичайний ентузіазм, з яким працюють талановиті, творчо обдаровані люди. Така одержимість межує з патологічною маніакальністю, з надзвичайною емоційністю, вона створює харизму, добру амбітність людини.

Схильність до ризику властива всім талановитим людям. Адже без серйозного ризику ніякий успіх неможливий. Дослідник творчої обдарованості Е. Торренс вважає, що ця якість формується в дитинстві незалежним вихованням, коли дитина має можливість самостійно вирішувати свої проблеми.

Впевненість у собі, як самоповага до себе, внутрішній власний образ також закріплюються у дитинстві першими успіхами. Творчі люди володіють почуттям внутрішньої сили, мають оптимістичний погляд на життя.

Буремний дух – критичне мислення, схильність до руйнування старого, бачення нового, майбутнього. Творчі люди не слухають бюрократів, ортодоксальних чиновників, а прокладають нові стежки, працюють за своїм баченням справи.

Інтуїція – найважливіша якість розуму творців. Такі люди охоплюють можливі варіанти вирішення проблеми, мають здатність до широких узагальнень, бачать «ліс», а не окремі дерева.

Отже, талант розвиненої обдарованості включає три основні підструктури:

1) високу пізнавальну активність, яка базується на високочутливій сенсоричі (увага, сприймання, пам'ять) та дивергентному мисленні (оригінальність, критичність, здатність до узагальнення, прогнозування);

2) творчу інтерпретацію пізнавального досвіду (вміння порівнювати, зіставляти, аналізувати, бачити нове, реконструювати раніше створене, оригінальний підхід до вирішення проблем, варіативність у рішенні задач);

3) емоційну захопленість діяльністю (інтерес, енергійність, висока харизма, впевненість у досягненні успіху, «відновлення» в разі неуспіху). Така єдність високого рівня перцептивних, емоційних та інтелектуально вольових якостей, їх позитивна і моральна спрямованість забезпечують успіх у діяльності.

Аналізуючи портрети таких різних за напрямком творчості людей, що жили в різні епохи і в різних країнах, варто відзначити те спільне, ті загальні риси, що характеризують їх творчість. Головні з них такі [41, с. 285-288]:

І. Риси творчої особистості:

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

- зосередженість на творчій роботі, націленість на обраний напрям діяльності;

- велика працездатність;

- підпорядкованість творчості, духовній мотивації;

- стійкість, непоступливість у творчості, навіть упертість;

- захопленість роботою.

2. Риси творчої діяльності:

- оригінальність і новизна творення;

- значний обсяг створеного, ретельність у його оформленні;

- наполегливе прагнення робити результат своєї праці надбанням людей;

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

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

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

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

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

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

- науковий світогляд;

- розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.

#### **2.4. Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності**

Однією з важливих характеристик людини, що має велике значення в її діяльності, є мислення.

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

Мислення формується, змінюється і розвивається в процесі життєдіяльності в міру накопичення досвіду, знань, отримання освіти, в професійній діяльності. Воно залежить до певної міри від



індивідуальних особливостей особи, але може змінюватися в досить широких масштабах під впливом освітніх процесів, вольових зусиль, спеціального тренінгу, критичних ситуацій, стану здоров'я.

*Мислення – не просто запас знань, це складніша характеристика людини.* Воно визначає успіх його діяльності, чим би людина взагалі ні займалася. Діяльність менеджера полягає в роботі з людьми, в ухваленні управлінських рішень, які виконують співробітники. Якість рішень залежить від характеру і типу мислення менеджера.

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

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

Але для розвитку індивідуального мислення і для обліку характеристик мислення при формуванні команди необхідно знати, які існують типи мислення.

Мислення людини різноманітне. Вважається, що існує стільки типів мислення, скільки людей, що мислення абсолютно індивідуальне. Дійсно, саме в мисленні людини виявляється головна особливість особи і індивідуальності. Проте будь-яку різноманітність можна класифікувати певним чином, і така класифікація дає змогу не тільки його упорядкувати, але й найуспішніше використовувати знання про типи мислення в практичній діяльності.

Типологія мислення не заперечує існування нескінченної різноманітності типів мислення і різноманітності осіб. Вона дозволяє виділити з цієї нескінченності ті типи, які зустрічаються найчастіше, виконують найважливішу роль у діяльності людини, визначають успіх цієї діяльності. На цьому побудоване будь-яке знання.

В таблиці 2.3. подана класифікація видів мислення за найбільш поширеними ознаками.

Типи мислення можна виділити різними критеріями. І саме відмінність критеріїв типологічного аналізу дозволяє визначити багатство характеристик мислення індивідуальності.

Таблиця 2.3

**Класифікація мислення**

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

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

Ефективність – це завжди зіставлення або, якщо це можливо, порівняння результатів діяльності і витрат на їх досягнення.

Що може бути результатом мислення?

Якщо говорити про індивідуальну діяльність менеджера, то таким результатом може бути не що інше, як його успіх у вирішенні проблем, задоволеність зробленою роботою, гранична ясність в розумінні того, що треба робити далі і як це необхідне робити. Все це акти розумової діяльності.

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

Витрати зусиль на необхідні в цих випадках результати визначаються тим, як розвинені ті або інші типи мислення менеджера, які методології він вибирає при вирішенні проблем. Це визначає і витрати часу – найважливіший ресурс управління, і витрати соціально-психологічних зусиль, які також відчутні в діяльності менеджера.

Але коли результатом інтелектуальної діяльності є рішення, концепція, стратегія, місія, що розробляються групою дослідників, тоді витрати стають більш очевидні і значні.

Вони вже характеризують як людські ресурси, так і інтелектуальний потенціал, який визначається значною мірою формуванням групи дослідників по критеріях типології мислення.

Ефективність мислення характеризують і помилки, які не можна повністю виключити, але виникнення яких необхідно звести до мінімуму.

Напевно, варто розглянути найтиповіші помилки, що зустрічаються в процесах мислення:

1. Узагальнення по недостатній кількості фактів, а іноді і по одиничному факту. Це завжди веде до помилкових висновків, знижує ефективність розумових процесів.

2. Перенесення значення, або, точніше, некоректна аналогія. Як приклад можна привести до поняття „штучний інтелект”. Воно

побудоване на змішуванні двох несумісних понять. У звичному спілкуванні або поетичній мові таке можливе, але наукова термінологія так будуватися не повинна. Чому ми не називаємо автомобіль штучними ногами, авіалайнер літаючою людиною? Комп'ютер є засобом інтелектуальної діяльності людини, він підвищує її продуктивність, але сам по собі він не може бути інтелектом. Звичайно, термін може мати знакове значення, розглядатися як якась умовність, про значення якої можна домовитися. Тоді ця умовність повинна бути строго визначена і ситуативно обмежена.

До розряду некоректної аналогії можна віднести такі, наприклад, визначення: „суб'єкт управління – це управляюча система”. Одне невідоме поняття визначається через інше невідоме.

Цікаво, що поняття управляючої системи при цьому визначають через поняття суб'єкта управління. Таких прикладів може бути множина.

3. Підміна понять, відхід від початкового визначення або його розмивання в розумових процесах, вільне оперування поняттям. Спочатку вкладають у нього один зміст, потім оперують їм, покладаючись на інший зміст. Це часто зустрічається з поняттями „демократія”, „система управління”, „методи управління” і ін.

4. Помилки мислення часто спостерігаються у використанні різних схем доказу, порушенні логіки взаємодії посилень і висновків.

5. Бувають і „несуперечливі суперечності” в міркуваннях: зіставлення дрібниць, видаване за важливу суперечність; втрата головного, основного; перебільшене зіставлення головного і другорядного.

Мислення – це не тільки сукупність правил його здійснення. Варто говорити і про мистецтво мислення. Воно виявляється у впливі інтуїції на мислення, у формах розумового процесу, його особливостях, зв'язках з процесами прояву емоцій, „переживанням думки”.

Мистецтво мислення – це і управління власними розумовими процесами, здатність обмежувати і направляти думки, „розковувати” їх при необхідності, концентрувати, використовувати тимчасові параметри розумових процесів.

Ефективність мислення – це своєрідний обмежувач, стимул і якість розумового процесу, дисциплінарний його чинник [75, с. 22-36].

## 2.5. Види творчого мислення

У спеціальній літературі розглядаються різні підходи до стилів або моделей творчого мислення. Модель інформаційних процесів мислення людини [143] будується аналогічно принципу триєдності на трьох складових – понятійний апарат (свідомість – «знає»), система вірувань (рефлексія – «вірять»), система переваг (самоототожнення – «хоче»: звідси виникають проблемні ситуації). Поєднання цих ознак однозначно визначає суб'єкт. На перетині трьох складових формується власна усвідомлена думка про себе (достатня умова існування об'єкта). Перетинання області свідомості з областю переваг є зоною проблем (те, що необхідно вирішити, але не повністю зрозуміло, яким чином). Перетинання областей свідомості і підсвідомості (вірять) формує власну усвідомлювану думку про світ – світогляд суб'єкта. І, нарешті, перетинання областей підсвідомості і переваг відображає автоматизовані навички суб'єкта [5, с. 10].

Однією із властивостей мислення є його дуальність (двобічність). Свідоме взаємодіє з несвідомим. Від несвідомого аналогом світогляду є моральність, совість (що сприймаються душею, серцем, «нутром» людини). Свідоме може характеризуватися ступенем динамічності мислення (здатністю відзначати і прогнозувати час життя процесів, об'єктів).

Крім функції пізнання і системи цінностей, базовим предметом аналізу є рушійна сила особистості. Це ключовий фактор, що лежить в основі креативності. Наші спонукання, здатність справлятися зі складностями й основні потреби, комбінуючи з тим, що ми вважаємо корисним, потрібним чи бажаним, описують чотири базових стилі креативного мислення. Кожний з них описаний нижче [118, с. 36].

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

*Новаторський тип мислення.* Цей стиль описує допитливі особистості і є типовим для учених, інженерів і винахідників. Новаторський стиль надає особливого значення точності,

експериментуванню й акуратному аналізу; з легкістю справляється з труднощами.

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

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

Креативні особистості реагують на різні ситуації по-різному, ґрунтуючись на індивідуальних стилях креативного мислення. Наприклад, інтуїтивний стиль характеризується швидкою реакцією на оперативні проблеми. З іншого боку, особистості-новатори довіряють великим обсягам інформації і використовують час для вивчення і проникнення її в суть проблеми. Люди з образним стилем використовують суб'єктивну оцінку як базис для прийняття рішень. Вони покладаються на великі обсяги інформації, і їм потрібна значна кількість часу на обмірковування, щоб оцінити варіанти і можливі наслідки. Існують люди, для яких властивий наступний хід думок: «З одного боку, нам варто вчинити так; але з іншого – є реальна вигода від того, що ми вчинимо інакше». Такий спосіб міркування вимагає часу, але зазвичай веде до кращого і розумнішого рішення, ніж у тих, хто діє не роздумуючи. Щодо характеристики надихаючого стилю, то особистості цього стилю стурбовані забезпеченням добробуту інших і готові до самопожертви. Надихаючий стиль ґрунтується на почуттях чи інстинктах, і такі люди концентруються на роботі з людьми для вирішення організаційних чи соціальних проблем.

Чи можна впевнено вважати якийсь із цих стилів кращим? Звичайно, це залежить від ситуації. У критичній ситуації інтуїтивний стиль допомагає швидко прийняти правильні рішення, але якщо справа доходить до розуміння наслідків певних проблем у майбутньому – образний стиль буде більш ефективним.

Креативність відображає стилі нашого креативного мислення, вона залежить від нашого пізнання (здатності подумки уявляти і розуміти), пам'яті (вивчені реакції) і здатності розвивати, переформулювати, рекомбінувати чи винаходити нові реакції на різні ситуації як усередині себе (спонукання, готовність піти на ризик), так і у взаємодії із зовнішнім оточенням.

Щодо іншого погляду, то існують три стилі творчого мислення:

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

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

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

1. Генеруючий – виявлення проблеми і пошук фактів.
2. Концептуальний – визначення проблеми і пошук ідей.
3. Оптимізуєчий – оцінка ідей, їх відбір і планування дій.
4. Виконавчий – здобуття схвалення і здійснення.

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

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

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

*Виконавчий стиль мислення* – люди з виконавчим стилем мислення зосереджені на своєму досвіді, прагнуть не роздумувати, а перевіряти. Ці люди досягають результату методом проб і помилок,

але результат буде обов'язково отриманий, проблема буде знята, рішення ухвалене і застосоване на практиці [132, с. 24-25].

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

Кульчицька до особливостей творчого мислення відносить:

- легкість і продуктивність мислення – тобто те, наскільки швидко індивід може створювати певні продукти творчості: ідеї, думки, образи тощо;

- гнучкість – здатність до швидкого переходу від однієї проблеми до іншої або до їх об'єднання;

- оригінальність – своєрідність мислення, незвичність підходу до проблеми, її нове вирішення;

- точність (відповідність) – чіткість операцій мислення щодо проблеми, вибір адекватного рішення, відповідного до поставленої мети [61].

І. Барташнікова, О. Барташніков розкривають основні показники творчого мислення: швидкість, гнучкість, оригінальність, допитливість, сміливість [5]. Л. Хомик називає такі особливості творчого мислення, як пластичність, швидкість та оригінальність [73]. Кожен із авторів для пояснення творчого мислення використовує різноманітні поняття, наприклад, – параметри творчого мислення, особливості творчого мислення, показники творчого мислення, ознаки творчого мислення, не надаючи їм специфічного тлумачення. Можна припустити, що у будь-якому випадку йдеться про особливості творчого мислення.

Значна частина працездатного населення не проявляє креативності з декількох вагомих причин. Один із психологічних бар'єрів полягає у відсутності великої відповідальності у виробничих відносинах. Творчій ідеї передуює велика внутрішня робота як за обсягом обробленої інформації, так і за витратами енергії. А історично склалося так, що ні в школі, ні у вищому навчальному закладі, ані в науковій лабораторії середньостатистична людина не



звикла конструктивно мислити, тобто сформована століттями культура мислення заважає творчій спрямованості.

Дослідження, проведені в США [67], продемонстрували інший зріз конструктивного мислення: лише 20 відсотків перспективних ідей надходить від професіоналів даної галузі знань, близько 30 – запропоновані представниками суміжних професій, а половина – надходить від осіб, які практично не мають відношення до даної спеціальності.

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

Завдяки латеральному мисленню людина здатна висувати конкретні нові пропозиції, нетрадиційні погляди на речі та події. Творчий підхід потрібен завжди там, де ніщо інше не приносить дієвих результатів. Він містить у собі виклик консервативному звичному, підштовхує до ризику. Щоб володіти латеральним мисленням, необхідно, по-перше, бути оптимістом. По-друге, бути здатним змінювати моделі поведінки та стереотипи мислення, накопичені за життя. Його можна протиставити логічному мисленню та порівняти із почуттям гумору. Принцип дії латерального мислення ґрунтується на асиметричності сприйняття. Іншими словами, людина відходить від протореної стежки, свідомо руйнує єдину схему на частини, і тоді виникають ідеї.

Стосовно латерального мислення використовують поняття «рух» у сенсі роботи мозку, яка протилежна застою. Такий рух передбачає активність, в ідеї ми шукаємо щось наперед невідоме, надихаємося тим, що можемо створити *щось, що досі нікому не вдавалося зробити*. Рух може проявлятися у намаганнях знайти відповіді на запитання: що цікавого у цій ідеї, куди вона приведе? Нові ідеї часто народжуються внаслідок помилок логіки (як от відкриття Колумбом Америки).

Для реалізації латерального мислення Е. де Боно впровадив концепцію «по», що означає розглядати об'єкт по інший бік звичних суджень. Завдяки цьому прийому можна перейти на новітню схему сприйняття світу. Скажімо, абсурдна ідея про квадратні колеса автомобіля, квадратну форму гамбургера тощо. Інший аналогічний прийом – це погляд шкереберть: «нехай продавці оплачують покупки

відвідувачів»; «працівники самі повинні займатися власним просуванням кар'єрними шаблями». Однак спонукальні ідеї не обов'язково повинні бути абсурдними чи протиставлятися здоровому глуздові. Третій прийом активізації латерального мислення – це використовувати випадкові підказки, наприклад, прочитавши перше-ліпше слово у будь-якій книзі пов'язати його з проблемою, що розглядається. Приміром, потрібно вдосконалити телевізор і поєднати з випадковим словом «сир». Спадає на думку, що непогано зробити екран з багатьма «дірками», тобто можливість переглядати одночасно декілька програм. Отже, випадкове слово здатне запропонувати нову точку, з якої можна згенерувати ідею, що навряд чи досягнути за допомогою звичайного способу мислення. Латеральна думка спрямована на пошук нових точок зору. Творче мислення – це одночасно природний дар, особливість характеру та навички. Звичайно, одні люди більше здатні до нього, аніж інші, проте досягнути певного рівня може переважна більшість.

Досліджуючи механізми функціонування розуму, доктор де Боно дійшов фундаментальних висновків, що згодом стали основою для нової моделі розумового процесу, яка перегорнула уявлення людства про можливості розуму. Дослідник довів, що головним завданням розуму є створення патернів (шаблонів), які впорядковують усю вхідну інформацію, дозволяють розпізнавати її та на підставі зіставлення приймати рішення. Ми можемо ефективно спілкуватися з доквіллям і навчилися наділяти сенсом усе, що ми відчуваємо – інакше ми б були безпорадними як немовлята. Наявність системи патернів уможливила існування мови як коду, що його відкриває або викликає з пам'яті. За багато століть людина сформувала вміння створювати й розвивати стереотипи мислення, що надало їй упевненості, швидкості розпізнавання й реагування. Знаючи, в чому полягає порядок, ми можемо відновити забраклий елемент, якщо його справді немає. Так досвідчений шахіст за розміщенням фігур у партії завжди може визначити, чи всі фігури є на дошці. Так, побачивши навіть половину торговельного знака з частиною золотої арки, ми розуміємо, що поруч „Макдональд”. Так, побачивши вогонь під чайником, ми знаємо, що навряд чи варто торкатись його голими руками.

Патерни вдосконалюються завдяки новій інформації та розростаються, утворюючи довгі ланцюги в мозку. В певний момент

навіть обговорення стає зайвим, адже шлях уже розпізнано, оцінено, співвіднесено з наявними шаблонами й раніше ухваленими рішеннями.

Можна було б і далі співати осанну чудовим властивостям розуму й логічного мислення людини. Однак світ непомітно змінився, усі процеси стали нескінченно стрімкішими, ніж це було в епоху формування механізмів мислення. І найважливіше: ці процеси стали нестандартними, часто непередбачуваними. Тут і показали себе вади мислення, яке закладалося тисячоліття тому й ретельно розвивалося на лекціях із формальної логіки у школах та інститутах. Виявилося, що наше стандартне мислення не має механізму перебудови усталених патернів і не може рухатися впоперек патернів. Водночас саме у такому русі відбувається народження нових нестандартних рішень.

Традиційно нас цікавило тільки мислення, що йде за сприйняттям, або його логічна складова. Це друга стадія мислення, а саме опрацювання ситуації, представленої нам сприйняттям. Ми не приділяли великої уваги сприйняттю, бо вважали, що можливим є тільки один погляд на речі. Тим часом навчатися мислити означає навчатися не логіки, а сприймання. Цей момент варто підкреслити надзвичайно чітко. На жаль, розумові патерни нерідко призводять до викривленого сприймання отриманої інформації, а отже, до помилкових висновків за всієї правильності проміжної логіки. Так, дружина, виявивши червону пляму на хустці чоловіка, звинувачує його у зраді, тоді як насправді він використав хустину, щоб стерти запис фломастером у календарі. Переможця великого змагання зі стрибків дискваліфікують за те, що, на його думку, було знаком перемоги, а судді сприйняли це як образливий жест. У зазначених прикладах помилки породжувала не помилкова логіка, а неадекватне сприйняття. Невипадково дослідження Девіда Перкінса з Гарвардської школи бізнесу показали, що від 80 до 90 відсотків помилок у мисленні (у нетехнічних галузях) є помилками сприйняття.

Не менш небезпечною стала й тенденція до центрування: те, що має схожість зі стандартним патерном, сприймають як стандартний патерн. Навіть якщо різниця між двома конкурентними патернами є малопомітною, то вибрати можна тільки один із них. Послідовність надходження інформації занадто сильно позначається на її побудові. Найліпша побудова інформації є вкрай невірогідною. При цьому

автоматично відкидається маса, на перший погляд, невірогідних альтернатив.

Власне, ми опинилися перед загрозою нездатності прийняти свідоме рішення у нестандартній ситуації та почали сподіватись на „осаяння”, „інтуїцію”, „творчий геній” та інші містичні замітники свідомого розумового процесу. На п’єдестал зійшли лідери (часто харизматичні), здатні вказувати шлях „у мороці”, наділені особливими здібностями, стратегічним чуттям та природною креативністю.

Зворотним боком цієї тенденції стали численні тривалі й малоефективні наради, згадування про які викликає досаду й головний біль у всіх „ветеранів” корпоративного фронту. В жодному разі не хочеться применшити значення лідерів, що мають цей талант від природи. Проте чи не занадто великим ризиком було б шукати порятунку тільки у них? І чи означає це, що будь-яка інша людина не здатна стати лідером або запропонувати оригінальне рішення у нестандартній ситуації?

Можна здійснити порівняльний аналіз стандартного та літерального мислення (табл. 2.4) [48].

Таблиця 2.4

### Порівняння стандартного (логічного) і латерального мислення

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

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

Всі вище перелічені типи мислення існують на практиці, і як вже наголошувалося, кожний з них має позитивні і негативні сторони. Серед них немає поганих і хороших. Вони проявляють свої позитивні і негативні сторони лише в певних обставинах. Тому ефективність мислення дослідника залежить від того, якою мірою органічно властиве йому мислення відповідає конкретним умовам, цілям і можливостям дослідження, як розвивається його мислення в процесах самоосвіти.

## 2.6. Зв'язок креативності з інтелектом

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

Питання про вимірювання розумових здібностей вперше стало актуальним в кінці XIX століття. Першим приступив до дослідження інтелекту з наукової точки зору сер Френсіс Гальтон (1822-1911) і саме його можна вважати основоположником емпіричного підходу до вирішення проблеми інтелекту, обдарованості, таланту.

В історії психологічних досліджень проблема інтелекту, будучи, з одного боку, найбільш дослідженою і поширеною (їй присвячено найбільша кількість робіт), з іншого боку, залишається самої дискусійною. Так, наприклад, до теперішнього часу не склалося однозначного визначення інтелекту, хоча цим поняттям активно оперують у різних галузях психологічної науки.

Спроба упорядкувати інформацію, накопичену в області експериментально-психологічних теорій і досліджень інтелекту, була зроблена М.А. Холодною [136, 137]. Вона виділила вісім основних підходів, для кожного з яких характерна певна концептуальна лінія в трактуванні природи інтелекту.

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

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

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

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

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

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

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

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

У психологічній літературі триває дискусія стосовно того, чи є творчість та інтелект ланками єдиного психічного процесу. Спроби встановити взаємозв'язок між інтелектом і творчістю почалися в 1950-х роках у роботах Джо Гілфорда, який дійшов висновку, що цей взаємозв'язок досить сумнівний, щоб розглядати ці процеси як окремі. Він протиставив у науці креативність та інтелект на засадах власної теорії двох видів мислення: конвергентного та дивергентного. Конвергентне мислення спрямоване на аналіз всіх наявних способів розв'язання задачі з тим, щоб вибрати з них єдино правильний, такий тип мислення лежить в основі інтелекту. Дивергентне мислення – це мислення, «що йде одночасно у багатьох напрямках», воно спрямоване на те, щоб породити безліч різних варіантів розв'язання задачі, і саме такий тип мислення лежить в основі креативності.

Інші вважають, що творчість є результатом тих же когнітивних процесів, що й інтелект, і розцінюється творчістю лише за наслідками, тобто коли цей результат відтворює щось нове.

Дослідники Д. Векслер, Г. Айзенк, Л. Терме, Р. Стенберг розглядають інтелект і креативність як єдину людську здатність вищого плану. В. Дружинін охарактеризував цю точку зору «як редукцію креативності до інтелекту» [37]. В даному контексті йдеться не просто про те, що це єдина здатність, а про те, що творчість похідна від інтелекту: високий інтелект – високі творчі здібності, низький інтелект – низький хист до творчості.

У дослідженнях П. Торренса виявлена висока позитивна кореляція рівня IQ і рівня креативності [159]. Чим вищий рівень інтелекту, тим більша ймовірність того, що досліджуваний матиме високі показники за тестами креативності, хоча в осіб із високим інтелектом можуть траплятися і низькі показники креативності. Учений запропонував теорію інтелектуального порогу: за IQ нижче від 115-120 балів – інтелект і креативність утворюють єдиний фактор; за IQ понад 120 – творчі здібності та інтелект стають незалежними факторами. Отже, креативність являє собою творчі здібності індивіда, яким властива готовність до продукування принципово нових ідей і тісно пов'язана із обдарованістю. Крім того, П. Торренс вважав, що креативність включає підвищену чутливість до проблем, брак або суперечливість знань, адже завдяки цьому активізується пошук рішень, висунення гіпотез, їх перевірка тощо.

У сучасній психології з'явилися експериментальні дані, які свідчать про відсутність зв'язку між показниками інтелекту і творчих здібностей. Така диференціація є важливою, оскільки дає можливість говорити про два різновиди здібностей – їх часто називають "рухливими" та "набутими". Ось як вони різняться. "Рухливі" – просто означає, що ці здібності можуть бути використані найрізноманітнішими способами і для різноманітних цілей. Наприклад, для того щоб вивчити будь-який предмет чи вирішити будь-яку проблему, що виникають у житті. Проте, інтелекту можна дати і таке визначення: це володіння певною сумою знань. Тривалий час помилково вважалось, що головне в розумовому розвитку дітей – передача їм якомога більшої кількості знань. Життя ж доводить, що розумна людина – це не скільки особа, яка багато знає, стільки той, хто вмів наявні знання застосовувати в складних буденних життєвих

ситуаціях. Адже уміння самостійно знаходити вихід з будь-якої ситуації повсякденного життя є найбільш цінним інтелектуальним вмінням людини. Про таких людей кажуть, що вони можуть творчо мислити. Тільки гармонійне поєднання характеристик інтелекту і креативності (творчих здібностей) зумовлює становлення самодостатньої особистості.

Загалом психологи розробили декілька моделей інтелекту, що представлені у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

### Моделі інтелекту [доповнено на основі 118]

Автор	Назва	Сутність
1	2	3
К. Спірмен	Двофакторна теорія інтелекту	Рівні розвитку пізнавальних процесів (уваги, пам'яті, сприйняття та ін.) взаємопов'язані. В інтелекті існують два основні чинники: загальний фактор (general factor, G-фактор); специфічний для кожної пізнавальної функції (S-фактор). G-фактор – це і є власне інтелект, а S-фактори йому підпорядковуються.
Л. Терстоун	Багатофакторна модель інтелекту	Інтелект складається із 7 розумових здібностей: 1) S – просторовий фактор; 2) P – сприйняття (деталізація зорових образів); 3) N – обчислювальний; 4) V – вербальний; 5) P – швидкість мови; 6) M – пам'ять; 7) P – логічне міркування.
Дж. Гілфорд	Кубічна модель інтелекту (4x5x6= 120 спеціальних здібностей)	Виділяється 120 вузькоспеціалізованих і незалежних одна від одної пізнавальних здібностей. Залежать вони від трьох основних параметрів інтелектуальної діяльності: утримання (4 типи), характеру інтелектуальних операцій (5 типів) та її цілей (6 видів). Цей учений визначив два типи мислення: дивергентне (творче) і конвергентне (логічне).



Продовження табл. 2.5

1	2	3
Р. Кеттел	Теорія гнучкого і кристалізованого інтелекту	Підтримує існування загального та спеціальних (парціальних) факторів, вказує на два типи інтелекту: кристалізованого (зв'язаного) і текучого (вільного). Перший є мірою оволодіння культурою суспільства, до якого людина належить, другий характеризує біологічні можливості нервової системи індивіда.
Л. Хамфрейс	Модель загального інтелектуально-освітнього фактора	Наближена до моделі К. Спірмена. Загальна психологічна закономірність при дослідженні різних сторін інтелекту – виділення G-фактора, що демонструє наявність загального інтелекту як незаперечної психологічної реальності.
Ф. Вернон	Ієрархічна модель інтелекту	На вершині ієрархії міститься генеральний фактор за Спірменом, на наступному рівні знаходяться два основних групових чинники: вербально-освітні здібності (вербально-логічне мислення) і практико-технічні здібності (наочно-дієве мислення); на третьому рівні знаходяться спеціальні здібності: технічне мислення, арифметична здатність і т.д., і нарешті, в самому низу ієрархічного дерева знаходяться більш приватні субфактори.

Одна із сучасних моделей інтелекту [136] розглядає його як цілісну систему ментального (розумового) досвіду людини і психічних механізмів, що забезпечують його накопичення, обробку і використання. На ментальному рівні виділяються три види досвіду:

1) *когнітивний досвід* – забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;

2) *метакогнітивний досвід* – здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;

3) *інтенціональний досвід* – є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень.

Нині для оцінювання креативності використовуються різноманітні тести дивергентного мислення, опитувальники особистості. Існує, як мінімум, три основні підходи до проблеми творчих здібностей. Вони можуть бути сформульовані наступним чином.

1. Власне творчих здібностей немає. Інтелектуальна обдарованість виступає в якості необхідної, але недостатньої умови творчої активності особистості. Головну роль в детермінації творчої поведінки відіграють мотивації, цінності, особистісні риси [79]. До основних рис творчої особистості ці дослідники відносять когнітивну обдарованість, чутливість до проблем, незалежність в невизначених і складних ситуаціях. Креативна активність особистості обумовлюється певною психічною структурою, притаманною креативному типу особистості, а творчість є ситуативно нестимульованою активністю, що виявляється у прагненні вийти за межі заданої проблеми. За цим підходом, креативний тип особистості властивий всім новаторам, незалежно від виду діяльності: льотчикам-випробувачам, художникам, музикантам, винахідникам [25].

2. Творча здатність (креативність) є самостійним чинником, що не залежить від інтелекту, однак між рівнем інтелекту і рівнем креативності є незначна кореляція [25]. За теорією інтелектуального порога Е. Торренса, якщо IQ нижче 115-120, то інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, а при IQ, вищому за 120 – творча здатність стає незалежною величиною. Отже, немає креативних осіб із низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю [159]. Згідно з досліджень Д. Пер-Кінсі [29], для кожної професії існує нижній допустимий поріг розвитку інтелекту. Люди з IQ нижче певного рівня не можуть оволодіти даною професією, але якщо IQ вище цього рівня, то прямого зв'язку між інтелектом і рівнем досягнень немає. Головну роль у визначенні успішності роботи відіграють особистісні цінності та риси характеру.

3. Високий рівень розвитку інтелекту передбачає високий рівень творчих здібностей, і навпаки. Отже, заперечується феномен творчого процесу як специфічної форми психічної активності. Цієї точки зору дотримуються такі фахівці у сфері інтелекту, як

Д. Векслер, Р. Уайсберг, Г. Айзенк, Л. Термен, Р. Стернберг та ін. Айзенк, спираючись на хоча й невисокі, але значущі кореляції між IQ і тестами на дивергентне мислення Гілфорда, висловив думку, що креативність є компонентом загальної розумової обдарованості. Уайсберг стверджує, що творче мислення діагностується за якістю продукту, а не за способом його отримання. Будь-який пізнавальний процес, з його точки зору, ґрунтується на попередніх знаннях й спричинює їхні перетворення відповідно до вимог завдання. Більш сучасною є концепція Стернберга, за якою інтелект бере участь як у вирішенні нових завдань, так і в автоматизації усталених дій. По відношенню до зовнішнього світу інтелектуальна поведінка може виражатися в адаптації, виборі типу зовнішнього середовища або його перетворенні. Якщо людина реалізує третій тип відносин, то при цьому він виявить творчу поведінку.

Прихильники редуції творчих здібностей до інтелекту спираються на результати емпіричних досліджень, до яких належить класична робота Л. Термена і К. Кокс [60]. У 1926 р. вони проаналізували біографії 282-х західноєвропейських знаменитостей і спробували оцінити їх IQ на основі досягнень у віці від 17 до 26 років. При цьому враховувалися не лише інтелектуальні, а й творчі досягнення [61]. Дослідниками було проведено порівняння вікових показників набутих знань і навичок у знаменитих людей з аналогічними даними вибірки звичайних дітей. Виявилось, що IQ знаменитостей значно вище середнього (158,9). Звідси Л. Термен зробив висновок, що генії – це люди, яких ще в ранньому дитинстві, за даними тестування, можна віднести до категорії високообдарованих. Із 800 осіб з високим IQ опублікували до 50-ти років 67 книг (21 – художні твори і 46 – наукові монографії), отримали 150 патентів на винаходи, 78 з них стали докторами філософії, 48 – докторами медицини, 47 – увійшли до категорії «Кращі люди Америки за рік». Ці показники в 30 разів перевищили дані з контрольною вибіркою. Що стосується творчих досягнень, то результати не настільки однозначні. Жоден ранній інтелектуал не проявив себе як виключно талановитий творець в галузі науки, літератури, мистецтва, ніхто з них не зробив суттєвого внеску в розвиток світової культури.

Таким чином, ранні інтелектуали надзвичайно успішно адаптувалися в суспільстві. Інтелект – не тільки не перешкода, а

необхідна умова досягнення успіху в демократичному суспільстві. Однак високий (і навіть надвисокий) рівень інтелекту не гарантує творчих досягнень – можна бути інтелектуалом, але так і не стати творцем [118].

***Контрольні питання:***

1. Проаналізуйте поняття творчість і креативність.
2. Проаналізуйте історичні аспекти концепції творчості.
3. Чи існує зв'язок емоційного стану із креативністю?
4. Що таке первинна та вторинна креативність?
5. Визначіть риси креативної особистості за різними підходами.
6. Визначіть місце мислення в дослідницькій і управлінській діяльності.
7. Назвіть, які виділяють основні типи мислення.
8. Які виділяють підходи до визначення типів творчого мислення?
9. Охарактеризуйте такі типи творчого мислення як інтуїтивний, новаторський, образний та надихаючий.
10. Чим ви можете пояснити, що переважна більшість підприємницьких ідей надходить від сторонніх людей, а не від фахівців галузі?
11. Наведіть приклади відомих особистостей, які мають один із наступних стилів мислення: інтуїтивний, новаторський, образний, надихаючий.
12. Охарактеризуйте такі типи творчого мислення як генеруючий, концептуальний, оптимістичний, виконавчий.
13. Проаналізуйте механізм стандартного мислення і його обмеженість.
14. Охарактеризуйте латеральне мислення, як свідому творчість у бізнесі.
15. Порівняйте стандартне (логічне) і латеральне мислення.
16. Дайте оцінку ефективному мисленню дослідника.
17. Які виділяють моделі інтелекту? Розкрийте їх особливості.
18. Яким чином проявляється взаємозалежність між інтелектом та творчістю?

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

- 3.1. Характеристика креативного процесу
- 3.2. Методи активізації творчого мислення
- 3.3. Теорія вирішення винахідницьких завдань
- 3.4. Нейролінгвістичне програмування
- 3.5. Технологія розвитку креативності
- 3.6. Класифікація типових прийомів пошуку рішень

**3.1. Характеристика креативного процесу**

Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики, а саме: оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми), еластичність (уміння швидко змінювати способи дій), самостійність (здатність розвивати свої здібності), продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми), точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надати йому завершеної форми), прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

Дослідник Я.О. Пономарьов виокремив фази творчого процесу у такій їх послідовності [96]:

- перша фаза (свідома робота) – підготовка (особливий діяльний стан як передумова інтуїтивного осягнення нової ідеї);
- друга фаза (несвідома робота) – дозрівання (інкубація) ідеї;
- третя фаза (перехід несвідомого у свідомість) – натхнення (інсайт, як наслідок несвідомої роботи);
- четверта фаза (свідома робота) – розвиток ідеї, її кінцеве оформлення та перевірка.

А.М. Матюшкін розглядає повну структуру продуктивного циклу креативного мислення: породження проблеми –

формулювання проблеми – пошук рішення – розуміння (інсайт) – обґрунтування (інтерпретація) – реалізація рішення [80].

Творчий процес, як зазначав Г. Воллес, проходить чотири стадії:

- стадію підготовки, на якій здійснюється свідоме дослідження проблеми;

- стадію інкубації (визрівання), де настає перерва у свідомій роботі над проблемою і використовується енергія підсвідомого;

- стадію натхнення (осяння), на якій після періоду інкубації зовсім несподівано виникає рішення;

- стадію перевірки істинності рішення [110].

С.І. Макшанова і Н.Ю. Хрящева виділяють такі етапи креативного процесу:

- етап підготовки, який характеризується свідомим зусиллям щодо пошуку виходу з проблемної ситуації, де суб'єкт логічно опрацьовує, аналізує завдання, проблему як в цілому, так і окремі її елементи, збирає додаткову інформацію;

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

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

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

- етап розробки, в ході якого відбувається перевірка істинності отриманого рішення логічними засобами. Цей етап може бути представлений двома підетапами: а) перевірки істинності інсайту; б) здійснення [100].

Загалом креативний процес можна розглядати у вигляді чотирьох фаз циклу: депресія, рецесія, поживлення, пік (табл. 3.1).

Природно, що такий розгляд процесу креативності має умовний характер, тому що в реальному житті немає чіткого розмежування фаз і відокремлених циклічних процесів.

Фактично визначити, де розпочинається і де завершується кожна фаза, важко.

Переважно початком нової фази вважають той момент, коли збільшення чи зменшення інтенсивності рівня креативності можна спостерігати.

Таблиця 3.1

### Фази креативного процесу [76]

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

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

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

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



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

Ми розглядаємо процес технічної творчості у вигляді трьох взаємозалежних циклів: еталонування, проектування, ескізування. Можна представити ці цикли й так: розуміння умови завдання



(оцінка умов), формування проекту майбутньої конструкції (формування гіпотези, задуму) і попереднє рішення (прогнозування остаточного результату). Кожен цикл завершується прийняттям відповідного рішення. Розуміння закінчується тим, що суб'єкт приступає до пошуку або відмовляється від рішення; при цьому він дає оцінку і самого завдання, і своїх можливостей вирішити його. Формування задуму завершується прийняттям рішення про адекватність проекту конструкції вимогам цього завдання.

Попереднє рішення (у тому числі й здогад) закінчується прийняттям рішення про ескізну побудову проекту і може збігатися з формуванням проекту, може виникати раніше, а може з'являтися лише після досить тривалого пошуку у вигляді графічного (ескізного) представлення технічного пристрою.

При вивченні творчої діяльності можна виділили п'ять основних стратегій та певні розумові тактики (табл. 3.2) [87].

Таблиця 3.2

### Стратегії та тактики творчої діяльності

Група	Вид
Стратегії	I – пошуку аналогів (стратегія аналогізування); II – комбінаторних дій (стратегія комбінунання); III – реконструктивних дій (реконструююча); IV – універсальна; V – випадкових підстановок.
Тактики	Тактика інтерполяції; тактика екстраполяції; тактика редукції; тактика гіперболізації; тактика дублювання; тактика розмноження; тактики заміни й модернізації; тактика конвергенції, деформації (трансформації) та інтеграції; тактика базової деталі; тактика автономізації; тактика послідовного підпорядкування; тактика зсуву; тактика диференціації.

Коротко охарактеризуємо кожен з цих стратегій.

*Стратегія пошуку аналогів* пов'язана з використанням уже відомої конструкції або її частини, окремої функції при створенні

нового пристрою. Варто мати на увазі, що, оскільки мова йде про творчу діяльність, то відпадає питання про повне копіювання вже створеного. Знову створюване обов'язково повинне містити щось нове або бути використане в нових умовах. Стратегія пошуку аналогів передбачає широкий діапазон змін, починаючи від другорядних і закінчуючи досить істотними. Потрібно пам'ятати, наприклад, про те, що створення нової конструкції може бути пов'язане з такими аналогами, які існують у природі. Так, свого часу виникла біоніка, заснована на принципах будови й функціонування живих істот. Звичайно, штучно створені конструкції можуть дуже відрізнитися від своїх живих аналогів: при всій подібності підводного човна з рибою, перший має досить специфічну внутрішню структуру.

*Стратегія комбінаторних дій* має на увазі сполучне використання найрізноманітніших механізмів і їхніх функцій для побудови нової конструкції. У повсякденному конструюванні ми маємо справу з цією стратегією на кожному кроці. Комбінаторика пов'язана з різними перестановками, зменшенням і збільшенням розмірів, зміною розташування деталей у вже існуючій конструкції.

*Стратегія реконструювання* пов'язана з перебудовою, причому антагоністичного характеру – це переконаструювання, або, ще точніше, конструювання навпаки. Якщо, наприклад, у конструкції виконувався обертовий рух, то при реалізації реконструюючої стратегії може бути змінений напрямок обертання або навіть тип передачі (використовується зворотньо- поступальний рух). Прямокутна деталь може бути замінена круглою. Можна вважати, що реконструювання – найбільш творчий підхід, пов'язаний з пошуком дійсно нового, відмінного від того, що застосовувалося раніше. Звісно, діапазон творчості й тут буде різним: у пристрої може мінятися лише одна деталь, а може повністю перебудуватися вся його конструкція.

*Універсальна стратегія* пов'язана з відносно рівномірним використанням аналогізування, комбінування і, певною мірою, реконструювання. Мова йде про варіант, коли сполучення дій таке, що важко виділити перевагу однієї з них.

*Стратегія випадкових підстановок.* Бувають випадки, коли взагалі важко з'ясувати характер дій суб'єкта, коли немає домінуючої тенденції й пошук ведеться ніби наосліп, без плану, або ж, принаймні, ні сам суб'єкт, ні сторонній спостерігач не можуть такі логічні зв'язки

встановити. Здається, що пошук ведеться за випадковими орієнтирами. Наскільки він випадковий насправді, судити важко.

Кожна з названих стратегій спрямована на структурно-функціональні перетворення – побудова структур з певними функціями. Усі стратегії мають свої підвиди, включають різні тактики як більш дрібні складові. Реалізуються стратегії за допомогою конкретних дій, сполучення яких становить певну розумову тактику.

*Тактика інтерполяції* передбачає включення у вже існуючий пристрій будь-якої нової частини, що буде відповідати очікуваній функції. При цьому мається на увазі, що новий елемент чи блок підставляється саме в середину механізму.

Відповідно, *тактика екстраполяції* пов'язана із зовнішнім додаванням певного елемента до механізму, буквально – із зовнішнього добудованого.

Дві інші тактики також ґрунтуються на протилежних діях: *тактика редукції* спрямована на зменшення розмірів, швидкостей і т.п., а *тактика гіперболізації*, навпаки, – передбачає збільшення розмірів, форм, швидкостей, інших параметрів.

*Тактика дублювання* пов'язана з точним використанням у новому механізмі якоїсь деталі, вузла або функції.

*Тактика розмноження* реалізується, коли в новому пристрої використовується не одна, а дві й більше однакові деталі або коли одну й ту ж функцію виконують кілька елементів, вузлів.

Певним чином пов'язані між собою *тактики заміни й модернізації*, але, як це й впливає з їхніх назв, перша спрямована на цілковиту заміну в механізмі певної деталі або вузла, а друга – на пристосування механізму до нових умов.

*Тактики конвергенції, деформації (трансформації) та інтеграції*. Перша пов'язана з перетвореннями, які ґрунтуються на сполученні в якійсь частині двох протилежних особливостей (або структур). Деформація і трансформація передбачають, що той або інший пристрій піддається певним змінам, які, однак, не впливають на сутність структури або функції (наприклад, змінюється форма деталі, але не принцип її використання). Тактика інтеграції блоків або деталей означає, що відбувається побудова з уже відомих частин нового пристрою, причому використовується кілька таких частин.

*Тактика базової деталі* має на увазі використання певної частини механізму, що є основою для наступної побудови всіх інших частин. Ця деталь виділяється як головна або за своїми об'єктивними функціональними ознаками, або ж за іншими характеристиками, зазначеними в умові завдання.

*Тактика автономізації*, на відміну від тактики базової деталі, пов'язана з виокремленням у механізмі якоїсь окремої частини й з наступною перебудовою інших частин.

*Тактика послідовного підпорядкування* означає дії по ланцюгу в певній послідовності, коли по черзі будуються (або перебудовуються) усі частини механізму без пропусків, тобто у строгому порядку відповідно до «географії» кожної деталі або кожного вузла.

*Тактика зсуву*, або перестановки, спрямована на зміну розташування певної деталі в межах одного механізму.

*Тактика диференціації* спрямована на спеціальний поділ структур і функцій у пристроях.

Одні тактики складаються з декількох простих операцій, інші – з системи операцій і різних дій. Часто реалізація певної тактики вимагає додаткового або паралельного застосування іншої. Тактики зустрічаються й у найрізноманітнішому сполученні. Але всі вони підкоряються стратегічним тенденціям по знаходженню аналогів конструкції, по комбінуванню вузлів і блоків, по реконструюванню структур і функцій у різних сполученнях. Перераховані тактики групуються в залежності від того, до якої стратегії вони належать [87].

Під керівництвом В.О. Маляко була розроблена методика КАРУС (назви стратегій: комбінування – аналогізування – реконструювання – універсальна стратегія – випадкові підстановки), яка базується на використанні в технічній творчості основних стратегій конструкторської діяльності, а також включає прийоми, які викликають труднощі, моделюючи реальну виробничу обстановку.

Отже, важливою психологічною характеристикою системи КАРУС є навчання із застосуванням утруднюючих умов. Для цього нами був розроблений ряд спеціальних методів, коротка характеристика яких приводиться нижче.

*Метод часових обмежень* ґрунтується на врахуванні істотного впливу часового фактора на розумову діяльність (втім, не лише на

розумову). Дослідження показали, що без обмеження в часі суб'єкт знаходить кілька варіантів вирішення завдання, осмислене в деталях свої дії, а також якості та структури об'єктів, які шукає. При наявності обмежень в часі, як правило, рішення або може спрощуватися – суб'єкт обмежується використанням того, що він найкраще знає (частіше – це застосування шаблонного варіанта), або ж рішення певною мірою деформуються; за характером цих деформацій можна судити про загальні тенденції розумової діяльності людини. Існують різні групи досліджуваних, які по-різному реагують на часові обмеження. В одних вони викликають підвищення активності й спонукають до досягнення навіть більш високих результатів, ніж у «спокійній» обстановці; інші (їх найбільше) по-різному змінюють свою поведінку, знижують свої здобутки і не завжди досягають кінцевого результату; на третіх часові обмеження справляють гальмівний, свого роду шоківий, вплив, у них виникають сумніви, вони піддаються паніці й швидко відмовляються від вирішення завдання.

*Метод раптових заборон* (МРЗ) полягає у тому, що досліджуваному на тому чи іншому етапі забороняється використовувати у своїх побудовах певні механізми. Цей метод також є досить ефективним, оскільки руйнує штампи, позбавляє можливості застосовувати добре відомі досліджуваному типи пристроїв, вузлів, деталей. Так, у професійних конструкторів цілком природно формуються певні стилі діяльності, що включають використання тих або інших прийомів, конкретних механізмів. Застосування МРЗ буде сприяти їх «розхитуванню», руйнуванню. У ході адаптації досліджуваних до застосування цього методу знову починають вимальовуватися ті тенденції в діяльності, які є для них звичними, сформованими. Інакше кажучи, по мірі вирішення завдань сформований стиль діяльності, «всмоктуючи» нові прийоми, проявляється знову. В цілому ж застосування МРЗ сприяє виробленню важливого вміння змінювати стиль своєї діяльності залежно від конкретних обставин.

*Метод швидкісного ескізування* Може бути запропоновано безупинно «малювати» процес міркування – зображувати всі конструкції, які спадають на думку. Завдяки цьому прийому можна точніше судити про трансформації образів, встановлювати ті значення, що мають поняття й зоровий образ певної конструкції.

*Метод нових варіантів* полягає у вимозі вирішувати завдання по-іншому, знаходити нові варіанти рішення. Це завжди викликає додаткову активізацію діяльності, націлює на творчий пошук, тим більше, що можна просити знайти новий варіант і тоді, коли вже є п'ять-шість і більше рішень.

Потрібно зазначити, що цей методичний прийом можна застосовувати на будь-якому етапі – не обов'язково тільки після того, коли суб'єкт прийшов до цілковитого рішення (в ескізному варіанті). Тоді цей метод може стати одночасно й різновидом методу раптових заборон.

*Метод браку інформації* застосовується тоді, коли ставиться завдання особливої активізації діяльності на перших етапах рішення. У цьому випадку вихідна умова завдання представляється зі значним браком даних, необхідних для початку рішення. Так, в умові завдання можуть бути пропущені ті або інші істотні функціональні й структурні характеристики вихідних даних (напрямок руху, форма, швидкість обертання). Важливою модифікацією цього прийому є використання різних форм подання вихідної умови.

*Метод інформаційної перенасиченості* ґрунтується на свідомому включенні зайвих відомостей у вихідну умову завдання. Різновидом цього методу є усна підказка, яка містить у собі зайві дані, що лише відволікають від корисної інформації.

*Метод абсурду* полягає в тому, що спеціально пропонується таке завдання, яке не може бути вирішене. Типовими варіантами абсурдних завдань є завдання на побудову вічного двигуна. Можна застосовувати й завдання, які є відносно абсурдними (наприклад, запропонувати сконструювати пристрій, який можна застосовувати зовсім з іншою метою, ніж це потрібно за умовою). Це допомагає боротися з усталеними мисленнєвими кліше і при вирішенні кожного завдання виходити на рівень творчості.

*Метод ситуативної драматизації* полягає у тому, що залежно від конкретного задуму і процесу розв'язання завдання вводяться певні зміни в хід рішення. Метод раптових заборон є різновидом даного методу.

Кожен з названих методів може поєднуватися з іншими й мати ряд модифікацій. Тут важливо мати на увазі, що творча діяльність людей, їхні конкретні дії, що характеризують специфіку мислення, лише частково залежать від умови, а здебільшого відображають

особистісні установки, стратегії суб'єкта, стиль його творчої діяльності [87, с. 21-31].

Отже, креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, проте він має і загальні характеристики, а саме: самостійність (здатність розвивати свої здібності); точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надавати йому завершеної форми), оригінальність (незвичні способи вирішення проблеми), еластичність (уміння швидко змінювати способи дій), продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми), прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

### 3.2. Методи активізації творчого мислення

Розв'язування творчих завдань є умовою розвитку креативності мислення працівників. Мета творчості у креативному менеджменті полягає у прийнятті оперативного якісного управлінського рішення. У табл. 3.3 наводиться перелік основних методів генерації ідей учених різних країн.

Таблиця 3.3

#### Методи пошуку ідей [118, с. 86]

Автор	Найменування методу	Рік видання
1	2	3
Великобританія		
Е. Матчетт	Фундаментальне проектування	1966
Т. Ейлоарг	Контрольні запитання	1969
К. Джонс	Функціональне винахідництво	1970
К. Джонс	Розподілене проектування	1972
К. Джонс	Ліквідація туликкових ситуацій	1972
Німеччина		
Ф. Кунце	Метод каталогу	1926
Ф. Ханзен	Організаційні поняття	1953
В.Гільде та ін.	Конференції ідей	1970
І. Мюллер та ін.	Систематична евристика	1970
Х. Еберт, К. Томас	Аналіз витрат на основі споживчої вартості	1971

Продовження табл. 3.3

1	2	3
Росія		
Ю. Соболев	Економічний аналіз та поелементне відпрацювання конструкторських рішень	1950
Г. Альтшуллер	Алгоритм вирішення винахідницьких завдань (АВВЗ)	1956
М. Серода	Скероване мислення	1961
Г. Буш	Семикратний пошук	1964
В. Чавчанідзе та ін.	Психоевристичне програмування інтелектуальної діяльності	1968
А. Половинкін	Використання бібліотеки евристичних прийомів	1969
В. Шубін	Системно-логічний підхід до вирішення винахідницьких задач	1972
Г. Буш	Гірлянди випадковостей та асоціацій	1972
А. Половинкін та ін.	Узагальнений евристичний алгоритм	1976
Р. Повилейко	Десяткові матриці пошуку	1976
М. Зарінов та ін.	Знаходження узагальнених прийомів на основі аналізу описів винаходів	1978
Г. Альтшуллер	Предметно-польовий аналіз	1978
А. Чус	Аналіз якостей та синтезу технічних вирішень	1979
В. Скоморохов	Аксиоматичний метод понять	1980
США		
Ф. Цвіккі	Морфологічний аналіз	1942
В. Гордон	Синектика	1944
Д. Пойа	Контрольні запитання	1945
Л. Майлз та ін.	Інженерно-вартісний аналіз	1947
Р. Кроуфорд	Контрольні запитання	1954
Франція		
А. Моль	Матриці відкриттів	1955
І. Бувен та ін.	Інтегральний метод «Метра»	1972

Сьогодні існує багато підходів вчених до групування та класифікації методів прийняття рішень [18, 38, 118, 161, 162, 163, 164 та ін.]. В креативному менеджменту варто використовувати наступні три групи методів (рис. 3.2):

- евристичні;
- функціонально-структурного дослідження об'єктів;
- комбіновані алгоритмічні.



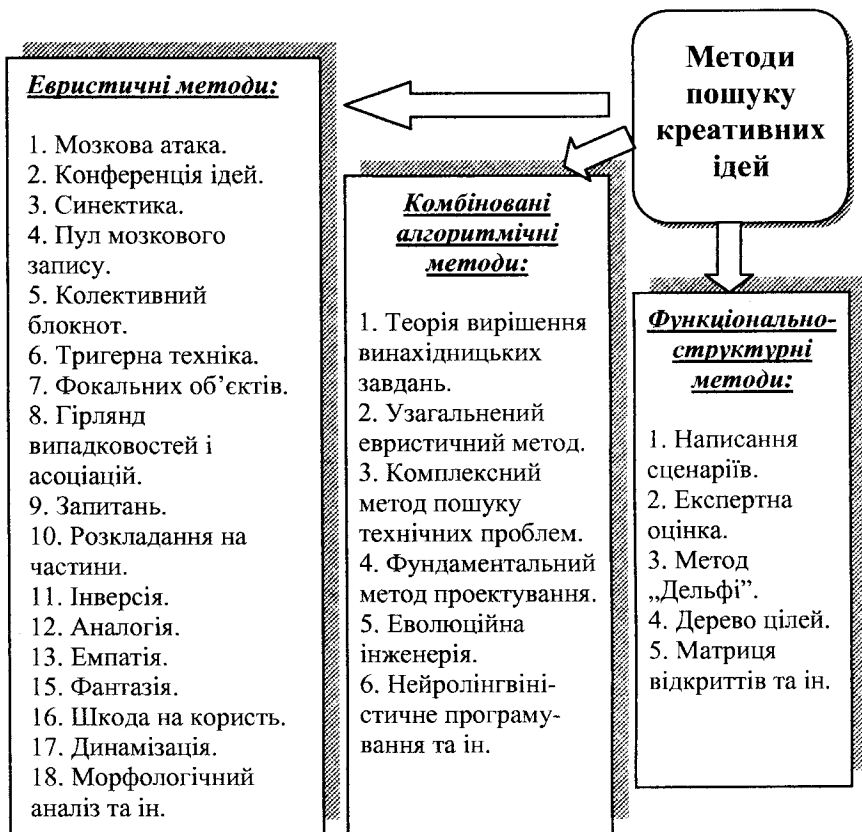


Рис. 3.2. Методи пошуку креативних ідей

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

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

ситуації. Всі проблеми умовно поділяють на три основних характерних типи: аналітичні або причинні (чому клієнти слабо зацікавлені в придбанні продукту вашого підприємства); синтетичні (як забезпечити ефективну і достатню реалізацію вашого продукту за умови слабкої зацікавленості в ньому); проблеми вибору (який вибрати найбільш швидкий спосіб ефективної реалізації вашого продукту). Мозковий штурм особливо ефективний при вирішенні синтетичних проблем.

Стадії мозкового штурму:

- представлення проблеми для розгляду;
- висунення якомога більшої кількості ідей для вирішення проблеми;
- особа, яка представляє проблему для розгляду, вибирає кілька ідей для подальшого опрацювання;
- на основі відібраних ідей розробляють альтернативні варіанти вирішення.

Процес мозкового штурму зазвичай триває 2-3 год., з них більша частина часу припадає на останню стадію – вироблення дієвих управлінських рішень.

Організація мозкового штурму. В організації мозкового штурму беруть участь такі особи: керівник – викладає проблеми і несе відповідальність за виконання рішень; організатор – спрямовує роботу; ідеологи – всі інші учасники.

Керівник повинен володіти принципами господаря – організатора спільної роботи:

- знати, до чого прагнути, вміти сформулювати мету; направляти й надихати учасників на пошук можливо більш нових і оригінальних ідей розв'язання проблеми;

- вміти переводити критичні зауваження на форму питань «ЯК» (наприклад, фразу "Адже це занадто дорого" перетворює на форму ідеї – "Як ми можемо отримати це більш низькою ціною").

Для досягнення успіху важливо, щоб організатор володів робочим процесом хоча б на початковій стадії. Його завдання - змусити учасників діяти відповідно до правил і принципів творчої роботи. Він же складає графік роботи. Добре, якщо в групі "ідеологів" є і професіонали, і молоді фахівці. Останні, не знаючи проблеми, є в той же час генераторами ідей, оскільки мислять нестандартно і служать каталізатором ідей для фахівців.

На ефективність отримання нових ідей впливають, перешкоджають і сприяють фактори. Перешкоджають фактори:

- критичні зауваження;
- офіційність і формальність;
- роз'яснення та обґрунтування;
- пасивність керівника.

Сприяють фактори:

- безпосередня і відверта атмосфера;
- активна уява і бажання вирішити проблему;
- обробка та об'єднання висловлених ідей;
- коливання в прийнятті конкретного рішення;
- активність керівника.

Для проведення наради за принципом мозкового штурму необхідно виконати наступні умови:

- визначити і сформулювати завдання, яке необхідно вирішити, найбільш складне або найбільш важливе;
- в обговоренні повинні брати участь не більше 7-12 чол.;
- учасників розмістити за принципом "круглого столу".

Керівнику бажано не управляти цією нарадою, йому краще зайняти рядову позицію. Правила поведінки:

- необхідно жорстко визначити час обговорення. Обмеження часу породжує стрес, який стимулює розумову діяльність. Оптимальний час – близько 30 хв.;

- ніхто не повинен критикувати ідеї;

- забороняється починати фрази зі слів "Ні, це неможливо". У перші хвилини завжди будуть звучати банальні, стереотипні, порожні ідеї. Заборона на критичні висловлювання полегшує висунення будь-яких ідей. 95% людей не в змозі творчо працювати в умовах "нормальної загрози". Якщо одного осмикнули, то інші учасники будуть пам'ятати про те, як би не показати себе дурнішими всіх;

- відбирайте найкращі ідеї, а не відкидайте гірші;

- не встановлюйте авторства ідей. Кращі ідеї – це плід колективної творчості;

- коли знайдено вихід зі складної ситуації, учасників доцільно розділити на дві групи – "доброзичливців" і "супротивників". Необхідно знайти слабкі місця у вирішенні і перевірити його на міцність;

- остаточне рішення необхідно сформулювати і записати його.

*Анонімний мозковий штурм.* Анонімний мозковий штурм передбачає збір пропозицій та ідей до наради, присвячених вирішенню проблеми. У цьому випадку учасників просять сформулювати і записати всі ідеї, що стосуються проблеми, на листках паперу, а потім передати їх керівнику наради. Керівник представляє одну ідею за іншою (не називаючи при цьому її автора), а група намагається розвинути її до досконалості. На відміну від класичного мозкового штурму при анонімному мозковому штурмі в початковій фазі відсутній стимулюючий елемент – взаємний обмін думками.

*Дидактичний мозковий штурм.* При дидактичному мозковому штурмі на початку наради про точну постановку проблеми відомо лише ведучому. Він поступово знайомить учасників з проблемою: спочатку викладає її загальні аспекти, а потім розглядає її особливі умови. Такий розгляд проблеми може тривати в ході кількох засідань. Тільки до кінця серії засідань на основі численної інформації учасники будуть мати повне уявлення про проблему. Таким чином, завдяки застосуванню цього методу учасники розглядають проблему більш ґрунтовно, утримуючись від прийняття поспішних рішень без урахування всіх її аспектів.

*Деструктивно-конструктивний мозковий штурм.* Згідно з цим методом на початковій стадії в процесі мозкового штурму висвічуються всі явні і неявні недоліки нинішнього рішення проблеми. На другій стадії ведеться пошук нових і кращих ідей щодо усунення виявлених недоліків.

*Метод "а також"* являє собою варіант мозкового штурму, в якому будь-яка висловлена ідея ґрунтовно обговорюється групою, перш ніж висувати будь-які нові ідеї.

Дискусії повинні виявляти, перш за все, позитивні аспекти ідей. Модель організації мозкового штурму методом "а також":

- виклад проблеми, постановка мети і завдань керівником (5 хв.);
- вироблення пропозицій групою (30 хв.);
- відбір ідей і пропозицій керівником (20 хв.);
- розвиток ідей і пропозицій групою (60 хв.).

У процесі генерації висловлені ідеї розвиваються і модифікуються далекими асоціаціями та аналогіями. Оптимальними вважаються групи із 5-10 осіб. Мета цього заходу – продукування

максимальної кількості різноманітних ідей, адже чим їх більше, тим більша вірогідність успіху.

*Техніка творчого співробітництва.* Цей метод характеризується зміною групової та індивідуальної роботи. Після відносно короткого (10-15 хв.) групового мозкового штурму учасники розходяться, щоб індивідуально подумати над проблемою ще деякий час (5-10 хв.), записати додаткові ідеї, модифіковані або розширити вже існуючі.

Організація творчого співробітництва:

- виклад проблеми керівником (5 хв.);
- висловлювання ідей і пропозицій групою (10-15 хв. без врахування перерви);
- вироблення і модифікація ідей і пропозицій (10 хв.);
- розвиток ідей та пропозицій (60 хв.).

**Конференція ідей.** Метод конференції ідей, як і попередні методи, можна вважати модифікацією класичного мозкового штурму. Він відрізняється темпом проведення наради висунення ідей та допущенням доброзичливої критики у формі реплік та коментарів. У даному випадку критичні зауваження можуть підвищити цінність висунутих ідей. Усі запропоновані ідеї фіксують у протоколі без зазначення їх авторства.

*Конференція ідей Гільде.* До конференції ідей Гільде залучають керівників і рядових співробітників, які постійно мають справу з цією проблемою, а також новачків, оскільки вони вільні від стереотипів традиційних рішень і часто висувають свіжі ідеї. Не слід запрошувати на конференцію осіб, скептично налаштованих щодо можливості вирішення даної проблеми, а також фахівців, яким нібито все відомо заздалегідь.

На конференції ідей її керівник веде себе як рівний серед рівних. До додаткової його функції належить обов'язок стежити за ходом конференції, підтримувати невимущену обстановку, допомагати вільно висувати ідеї.

*"Дискусія-66"* (Сесія "дзижчать голосів"; "Філіпс-66"). Велике зібрання поділяють на групи по 6 чол., які незалежно одна від одної виробляють рішення щодо поставленої проблеми чи позиції з певного питання. Кожна група призначає свого ведучого, протоколіста і спікера. Групове обговорення триває приблизно 6 хв. Потім всі групи знову збираються на пленарне засідання, на якому

спікери груп доповідають про висунуті ідеї, пропозиції і рішення. На цьому засіданні виробляють нове рішення щодо розглянутої проблеми. Перевага даного методу полягає насамперед у тому, що шляхом ділення кількості учасників на дрібні групи досягається ефект максимальної участі: кожен член групи бере активну участь у вирішенні проблеми.

Модель організації конференції ідей Гільде:

- організація конференції (1-2 дні);

- виклад керівником суті проблеми, постановка мети і завдань (10 хв.);

- внесення пропозицій учасниками (45 хв.);

- відбір ідей і пропозицій керівником (20 хв.);

- розробка ідей і пропозицій (60 хв.).

Модель організації конференції ідей методом "Дискусія-66":

- підготовка великого зібрання учасників, виклад проблеми, постановка мети і завдань (3-4 дні);

- формування груп і висунення ними пропозицій, ідей і варіантів рішень (10 хв.);

- обговорення та розвиток поданих і вироблення нових ідей та пропозицій (30-40 хв.).

*Метод 635.* Згідно з методом 635 група з шести учасників спочатку аналізує і чітко формулює задану проблему. Кожен учасник групи протягом 5 хв. заносить у формуляр три пропозиції щодо вирішення проблеми, після чого передає свій формуляр сусідові. Останній приймає до уваги пропозиції свого попередника, потім під ними записує три власні пропозиції. Ці пропозиції можуть брати участь у подальшій (асоціативній) розробці записаних рішень, але можуть бути висунуті і абсолютно нові пропозиції. Таким чином, протягом 30 хв. кожен учасник встигає заповнити шість формулярів. Процес завершується, коли кожен учасник обробить кожний формуляр. Кількість учасників може змінюватися від 4 до 8. Час, що надається на одну ротаційну фазу, також повинен регулюватися гнучко, тобто необхідно передбачити тривалі проміжки часу в більш пізніх ротаційних фазах. За допомогою методу 635 за 30 хв. можна отримати до 108 (6 x 3 x 6) пропозицій. Модель організації конференції ідей за допомогою методу 635:

- організація зборів і формування груп з 6 чоловік кожна (10-15 хв.);

- вироблення пропозицій учасниками групи (гнучке регулювання часу для заповнення формулярів);

- вивчення та добір ідей і пропозицій керівником (30-40 хв.).

**Синектика** (в перекладі від грецької означає суміщення різнорідних елементів). Одним з найбільш ефективних методів стимулювання творчої діяльності є синектика. В її основу покладено принцип класичного мозкового штурму, але цей штурм здійснює професійна чи напівпрофесійна група, яка від одного штурму до іншого накопичує досвід вирішення завдань. При синектичному штурмі припустимі елементи критики, але головне – передбачено обов'язкове використання чотирьох спеціальних прийомів, заснованих на аналогії: прямої аналогії (як вирішуються завдання, схожі на дану); особистої (спробуйте увійти в образ даного в задачі об'єкта і спробуйте міркувати з його точки зору); символічної (сформулюйте у двох словах образне визначення суті завдання); фантастичної аналогії (як це завдання вирішили б казкові персонажі).

Автор методу синектики У. Гордон створив в 1960 р. фірму "Сінектікс" (США). Ця фірма співпрацює з найбільшими промисловими фірмами, корпораціями та вищими навчальними закладами, навчаючи синектичній атаці інженерів і студентів.

**Класична синектика.** Метод класичної синектики застосовується в невеликій групі (5-7 учасників). Інші умови застосування методу (правила ведення дискусії, професійний і соціальний склад групи і т.д.) відповідають умовам, існуючим при організації класичного мозкового штурму. Синектичний процес включає в себе три фази:

1. Оголошується проблема. З'ясовуються зміст проблеми, ефективні взаємозв'язки, можливо, нове формування проблеми.

2. Відчужується змісту проблеми. За допомогою певної техніки відчуження (прямі, особисті та символічні аналогії) група віддаляється від проблеми, тобто свідомо абстрагується від обставин справи.

3. Формуються підходи до вирішення проблеми. Поняття, які у кінці процесу відчуження, зіставляються з постановкою проблеми, лягають в основу вироблення ідеї для вирішення проблеми.

Модель організації мозкового штурму методом класичної синектики:

- формування групи та ознайомлення їх учасників з проблемою провідним керівником;
- синектичне засідання групи;
- розгляд та відбір ідей і пропозицій провідним керівником;
- повторне синектичне засідання;
- повторний розгляд ідей і пропозицій керівником.

Під час синектичних засідань ведучий повинен повністю контролювати хід процесу, постійно втручаючись у дискусію. Цією функцією можна опанувати лише завдяки певній професійній підготовці. Інші учасники синектичного засідання також можуть ефективно працювати лише після декількох тренувальних засідань.

*Синектична конференція.* Синектична конференція містить багато суттєвих елементів класичної синектики. У даному випадку конференція не має строгого, багатоступеневого характеру. Для синектичної конференції характерно, коли під час обговорення рішення знаходять за допомогою аналогій. У ході синектичної конференції доволно формуються аналоги, з яких потім виробляються ідеї для вирішення якої-небудь проблеми. У цьому методі чітко виражена фаза відчуження відсутня. Учасники синектичної конференції повинні досконало володіти класичною синектикою.

*Візуальна синектика.* Під час візуальної синектики відчуження і стимулювання досягається за допомогою розглянутих зображень. Групі учасників, що розглядають певну проблему, демонструють, різні діапозитиви. Перше зображення учасники описують спільно, після чого аналізують ситуацію (відчуження). З елементів або відносин розглянутого зображення виводять ідеї для вирішення проблеми. Якщо потік ідей вичерпується, то переходять до наступного діапозитива. У методі візуальної синектики можна використовувати великі зображення на календарях, рекламних проспектах і т.д.

*Пул мозкового запису.* Згідно з методом пулу мозкового запису на засіданні 4-8 учасників записують пропозиції за рішенням виявленої проблеми у спеціальні формуляри, куди можна внести близько десяти пропозицій. Модель організації мозкового штурму методом "пулу" – мозкового запису:

- підготовка провідним керівником пулу і формування групи (2-3 дні);



- засідання учасників в "пулі" (до 40 хв.);
- вивчення та добір ідей і пропозицій керівником (30-40 хв.).

На початку засідання на середину столу ("пулу" – басейну) кладуть формуляр, в який вже внесено кілька пропозицій щодо вирішення проблеми, які були сформульовані заздалегідь постановником проблеми у вигляді проекту. Кожен учасник записує в один з формулярів, що лежать перед ним, свої ідеї з проблеми, причому кількість ідей не обмежена. Якщо хтось з учасників зауважує, що потік його ідей щодо даної проблеми вичерпується, він замінює свій формуляр іншим, що лежить в центрі столу. Тепер він може надихнутися новими для нього ідеями, може їх розширити або доповнити. Точно так само будь-який учасник у будь-який час може замінити свій вже оброблений формуляр на бланк з "пулу".

Необхідно тримати напоготові чисті формуляри на випадок, якщо всі раніше видані формуляри будуть повністю заповнені. Як свідчить досвід, в ході засідання в "пулі" збирається все більше заповнених формулярів, в результаті чого з'являється можливість обміну думками та стимулювання кожного учасника через все більш короткі проміжки часу. Для того, щоб кожен учасник міг розпізнати, оброблений ним формуляр, що знаходиться на даний момент на столі, всі формуляри повинні відрізнитися забарвленням або великими цифровими написами.

**Метод колективного блокноту.** Метод колективного блокноту подібний методам ідейної інженерії. Всім опитуваним з проблеми видаються так звані блокноти для ідей, що містять точний опис проблеми. Кожному потрібно щодня заносити в свій блокнот всі ідеї, що виникли в нього щодо даної проблеми. Приблизно через місяць всі блокноти з ідеями здають координатору, який впорядковує матеріал, резюмує його і витягує принципові рішення. Результати цієї обробки можуть вивчати й обговорювати всі учасники. Перевага даного методу полягає в тому, що тут, як і у випадку методу ідеї Дельфі, учасники не потребують координації за часом і місцем проведення групового засідання.

**Тригерна техніка.** При використанні методу тригерної техніки на I етапі кожен член групи протягом декількох хвилин коротко, у вигляді тез записує своє рішення з даної проблеми. Потім учасники по черзі висловлюють свої ідеї. При цьому однакові ідеї не повинні пропонуватися двічі. Якщо в ході доповідей в учасників виникають

нові ідеї, то їх вони також записують. Другий етап з оголошенням нових ідей починається після того, як були названі всі пропозиції першого етапу. Досвідчені групи здатні на таких засіданнях здійснювати обговорення у кілька етапів для виявлення нових ідей.

**Метод фокальних об'єктів.** Метод фокальних об'єктів, як і ряд інших, передбачає активізацію в першу чергу асоціативного мислення людини. Суть методу фокальних об'єктів полягає у перенесенні ознак випадково вибраних об'єктів на вдосконалюючий об'єкт, який перебуває ніби у фокусі перенесення, а тому називається фокальним. У результаті можуть з'явитися несподівані варіанти вирішення. Метод фокальних об'єктів дає добрі результати при пошуку нових модифікацій відомих пристроїв і способів.

**Метод гірлянд випадковостей і асоціацій.** Метод гірлянд випадковостей і асоціацій є дальшим розвитком методу фокальних об'єктів. Цей метод, розроблений у нашій країні, допомагає знайти велику кількість підказок для розвитку та виявлення ідей віднайдення нових, незвичних товарів широкого вжитку, розширення їх асортименту, запропонувати принципово нові підходи до конструювання машини, устаткування за допомогою асоціацій. Метод реалізується в такий спосіб: визначаються синоніми об'єкта, їх послідовність (у довільному порядку) утворює першу гірлянду, друга гірлянда утворюється з узятих навмання слів. До кожного слова складається перелік його ознак. Генерування ідеї відбувається шляхом почергового приєднання до технічного об'єкта і його синонімів ознак випадково вибраних об'єктів. Якщо при цьому випадково виникає прийнятна ідея (наприклад, нової конструкції), то далі можна не продовжувати. В іншому випадку гірлянди асоціацій генерують з ознак випадкових об'єктів. Потім до елементів гірлянди синонімів технічного об'єкта приєднують елементи гірлянд асоціацій, що дає новий поштовх генерації ідей. Після цього вирішують питання про необхідність продовження генерування гірлянд асоціацій, оцінюють і вибирають раціональні варіанти ідей. Завершується реалізація методу відбором оптимального рішення.

**Метод запитань** (списки контрольних запитань, розробники – Д. Пойа, А. Осборн, Т. Ейлоарт) передбачає відповіді на запитання, які можуть наштовхнути на цікаву ідею модифікації об'єкта. Метод ефективний, якщо розробник має багату уяву, вміє абстрагуватися від стереотипів. Нижче наведено приблизний перелік запитань:

- Чи можна знайти для цього інший спосіб використання?
- Чи можна це адаптувати?
- Чи є вже щось подібне? Що можна скопіювати?
- Що можна змінити (колір, зміст, рух, запах, форму)?
- Чи можна збільшити (час, частоту, потужність, розмір)?
- Додати ще якісь компоненти?
- Чи можна зменшити (зробити нижче, коротше, легше)?
- Чи можна замінити іншим? Замінити один інгредієнт? Інший матеріал? Джерело енергії?
- Чи можна перекомпонувати (інший графік, ритм, порядок)?

**Метод розкладання на частини:** формується перелік основних характеристик ідеї чи предмета і розглядається кожна окремо з метою її удосконалення. Кожну характеристику розглядають і пропонують її змінити певним чином.

Незважаючи на те, що ідей може «визріти» багато, недоліком евристичних методів є відсутність гарантії, що рішення буде оптимальним.

**Інверсія** – перебуває у свідомій відмові від попередніх уявлень про об'єкт, що розробляється, з тим, щоб розглянути його з нової, діаметрально протилежної точки зору.

Основні принципи методу інверсії:

1) дія, яка диктується завданням, змінюється на протилежну. Наприклад, аналізуючи роботу токаря, інженер відмовляється від поділу її на основну і допоміжну, як це прийнято в технології машинобудування. Він міняє місцями ці поняття, визначаючи роботу людини основною, а машини – допоміжною;

2) зафіксувати частину об'єкта, яка рухається, а частину, яка не рухається зробити такою, що рухається;

3) якщо в об'єкті, що розглядається, певна деталь завжди розташовується вертикально, то відповідно до методу інверсії розташовують її горизонтально чи під певним кутом;

4) якщо деякі об'єкти зазвичай розглядаються ззовні, то проводиться дослідження зсередини. Наприклад, замість розколювання волоського горіха дією ззовні з метою добування з нього ядра, спробувати нагнітати в нього повітря під тиском через отвори, які просвердлено в шкарлупі заздалегідь;

5) перевернути об'єкт догори. Наприклад, спробувати розташувати інструмент не над деталлю, як це робиться, а під нею.

Інверсія – це простий і ефективний метод одержання нових підходів і рішень, які потребують згодом обгрунтованої оцінки.

**Аналогія** – подібність у певному відношенні, наприклад, у поведінці, математичному описі об'єкта. В інженерній діяльності часто рішення завдання може бути підказано аналогічними ситуаціями, які зустрічаються в інших сферах техніки, у природі, літературі тощо. Розробник нової техніки, як правило, підсвідомо використовує надбані професійні навички у вирішенні аналогічних завдань у побуті, але можливий і зворотний процес.

Для підвищення ефективності методу аналогії пошук повинен бути свідомим і цілеспрямованим. Наприклад, багато законів природи можуть підказати ідеї, які можна перенести на розв'язання інженерних завдань.

Використання аналогії з літератури означає, що беруться реальна або фантастична ідеї і застосовуються у завданні, яке розглядається самостійно чи у зміненому вигляді, або використовується інша, що підказана даною ідеєю.

**Емпатія** – пристосування до формування нових ідей, означає ототожнення особистості розробника з об'єктом, що розробляється (предметом, деталлю, процесом) з тим, щоб з його позиції розглянути, що можна зробити для вирішення завдань.

Зміну точки зору на завдання з використанням емпатії можна простежити в міжособистісних стосунках співрозмовників. Наприклад, викладач може запропонувати студентам з їх позиції поглянути і запропонувати, що можна зробити для поліпшення навчального процесу. Важливо навчитися за власним бажанням стати не керівником, а підлеглим, не старшим, а молодшим, і навпаки.

Слід зазначити, що емпатія потребує від людини певних навиків, спеціального тренування і бажання увійти в образ. Метод достатньо ефективний, продуктивність його збільшується завдяки відповідному тренуванню, але часто він не застосовується через підсвідоме психологічне гальмування розробника і несерйозне ставлення до цього.

Креативність і **фантазія** тісно взаємопов'язані. Прийом фантазії дозволяє уявити нездійсненні події, фантастичні рішення можуть наштовхнути на те, що може привести до нового реального результату. Приміром, альтернативні види енергії (біопаливо, розкладання біологічних відходів) ще донедавна були

фантастичними. Вже не викликає здивування технічна продукція, управління якою здійснюється не натисканням кнопок чи ручок, а голосовими командами. Нині опрацьовуються можливості транспортування шкідливих відходів на інші планети.

**Шкода на користь.** Сутність методу полягає в тому, щоб обернути шкідливі властивості або явища, характерні предметів, що розробляється, чи процесу, на користь. При цьому можуть застосовуватися такі прийоми:

- 1) використання шкідливих факторів (шкідливого впливу природного середовища) для одержання позитивного ефекту;
- 2) зменшення шкідливого впливу факторів до їх повної нейтралізації за рахунок додавання інших складників;
- 3) зміна (наприклад, посилення) шкідливого фактора до такого рівня, щоб він втратив шкідливі властивості.

**Динамізація** – перетворює нерухомі і незмінні елементи конструкцій на рухомі і змінні форми. Так, на різних стадіях робочого процесу до системи слід ставити різні вимоги, тому звичні уявлення мають зазнати значних перетворень. Наприклад, довговічні, але коштовні предмети мають замінюватися недовговічними, але дешевими (використання одноразових предметів - стержні кулькових ручок, зубна щітка, посуд тощо).

**Морфологічний аналіз.** Терміном «морфологія» (від грецьк. μορφή (*morphe*) – форма, λογία (*logia*) – слово, вчення) позначається вивчення внутрішньої структури системи. Ідея морфологічного стилю мислення походить ще від давньогрецьких філософів Аристотеля і Платона, а в середньовіччі – моделі механізації мислення Р. Луллія.

*Метод морфологічного аналізу складних проблем* розроблений швейцарським астрономом Ф. Цвіккі у 30-х роках ХХ ст. і тому має другу назву – метод Цвіккі. Відправними точками морфологічного дослідження дослідник вважає:

- 1) рівнозначний інтерес до всіх об'єктів морфологічного моделювання;
- 2) ліквідацію обмежень і оцінок, доки не буде отримана повна структура досліджуваної області;
- 3) максимально точне формулювання поставленої проблеми.

Метод складається з наступних етапів:

1. Формулювання завдання із зазначенням умов та обмежень.

2. Складання структури об'єкта і його функцій як основи для вирішення завдання.

3. Складання можливих варіантів реалізації окремо за кожною ознакою (властивістю).

4. Оцінка всіх отриманих варіантів вирішення завдання.

5. Вибір найбільш вдалого варіанта вирішення завдання.

Ф. Цвіккі також запропонував такі методи морфологічного моделювання, як систематичне покриття поля, заперечення і конструювання, методи морфологічної скрині, екстремальних ситуацій, узагальнення тощо. Основна ідея морфологічного підходу – систематично знаходити найбільше число, а в межі – всі можливі варіанти вирішення порушеної проблеми або реалізації системи шляхом комбінування основних структурних елементів системи чи їх ознак. При цьому система або проблема може розбиватися на частини різними способами і розглядатися в різних аспектах.

Різновидами морфологічного аналізу виступають також функціональне конструювання (Р. Коллер, Німеччина, 70-ті роки ХХ ст.) та морфологічна класифікація, запропонована українським ученим В. Одріним.

В креативному менеджменті можна також використовувати наступні *методи функціонально-структурного дослідження*: метод написання сценаріїв; експертні методи (опитування, анкетування та ін.); метод Дельфі, метод „дерева цілей, матриця відкриттів та інші.

**Метод написання сценаріїв.** Сценарієм називається письмовий опис методів і уявлень про проблему (об'єкт аналізу). Спершу його зміст окреслював логічну послідовність подій чи варіанти вирішення проблеми обов'язково у термінах. Потім сценарієм стали називати документ, що містив аналіз проблеми і пропозиції щодо її розв'язання або розвитку об'єкта дослідження. Причому готує сценарій кожний експерт індивідуально, а потім узгоджує з думкою інших фахівців та керівників. Складання сценарію вирішення проблем дозволяє у деталях та в часі відслідковувати послідовність дій, які мають бути виконані, допомагає з'ясувати та врахувати критичні й вузлові моменти, що можуть виникнути у процесі прийняття рішення. Складений сценарій може бути використаний і як модель процесу. Якщо він призначений для опису, та рекомендується залучати спеціальну комплексну групу, яка складається із фахівців різних профілів. Завдяки цьому сценарій

стає багатогранним, він дозволяє врахувати аспекти, пов'язані із перебігом процесу, відносно якого має прийматися рішення. Перевагою цього методу є наявність кількісного техніко-економічного або статистичного аналізу із попередніми висновками та прогнозами. Група розробників отримує доступ до необхідної інформаційної бази.

До функцій спеціалістів із системного аналізу при виконанні сценарію належать:

- консультаційна допомога провідним спеціалістам і керівникам підприємства;
- визначення закономірностей роботи системи;
- аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників;
- створення інформаційної бази (краще автоматизованої), що сприятиме ефективному вирішенню.

**Матриця відкриттів** (А. Моль, Франція, 1955), десяткові матриці пошуку (Р. Повілейко, СРСР, 1976), полягають у складанні матриці. Всі змінні заносять у таблицю і намагаються скомбінувати їх по-новому. У ліву колонку вносять об'єкти впливу, а в горизонтальний верхній рядок – можливі способи впливу (змінюючі заходи). Потім вільні клітинки заповнюють можливими засобами впливу на об'єкт певними варіантами даного способу. Перевагами методу є можливість цілеспрямовано формувати як об'єкти впливу, так і способи, а далі систематично досліджувати різні варіанти.

Існує багато **методів експертних оцінок** (запропоновані українськими ученими В. Глушковым, Г. Добровим, Є. Жариковим, Є. Суїменко, Є. Головахою та ін.). До них належать, зокрема, *методи виявлення думок за допомогою інтер'ю або анкетування*.

Опитувати можна різні категорії респондентів: співпрацівників, ділових партнерів, кінцевих споживачів тощо. Опитувальний аркуш може скеровувати думку в заданому напрямку, тобто слугувати своєрідним вказівником на шляху до пошуку ідей. Запитання можуть стосуватися конкретної діяльності підприємства або бути загальними, скажімо, по дизайну, фінансах, маркетингу. Широко використовується так званий опитувальний аркуш Осборна, особливістю якого є наявність підзаголовків: «використовувати за іншим призначенням», «пристосувати», «модифікувати», «зменшити», «замінити», «реорганізувати», «скомбінувати» і т.д. З одного боку, це допомагає респонденту, з іншого – може обмежити творчі здібності

внаслідок звуження опитування. Вибір методів проведення експертних опитувань, прийомів обробки результатів залежить від конкретних цілей тощо.

Метод експертних оцінок не можна вважати досконалим через комплекс причин. Якщо вивчається об'єкт в умовах обмеженості інформації, достовірність знижуватиметься. Крім того, не завжди звертають увагу на окремі думки, які істотно відрізняються від загалу, а це може призвести до того, що слухна ідея «загубиться». Узагальнена групова думка не завжди є правильною. Отже, краще налагодити систематичну роботу з експертами та комбінувати кілька методів.

Популярним методом експертної оцінки є *метод «Дельфі»* або «дельфійського оракула». Спершу він використовувався в якості ітеративного прийому під час мозкової атаки. Проте досить швидко метод став застосовуватися ще й як засіб підвищення достовірності опитувань, оцінювання дерева цілей, розробки сценаріїв. Перевагами методу «Дельфі» вважають високу достовірність результатів внаслідок зворотного зв'язку, багатоетапність оцінювання і можливість ознайомлення з оцінками колег між турами. У покращених методиках експертам присвоюються вагові коефіцієнти значущості думок, які визначаються за результатами попередніх турів. Однак передбачена процедура обґрунтування власної думки, яка не співпадає з іншими, може спричинити ефект конформізму. Нині метод комбінують з іншими (морфологічним, мережевним, комп'ютерною алгоритмізацією). Також підвищує його ефективність поєднання з діловою грою, коли експерт стає на місце керівника проекту або організації.

*Метод «дерево цілей»*, розроблений У. Черменом, передбачає наявність ієрархічної структури. «Дерево цілей» можна визначити як «цільовий каркас» організації, явища чи діяльності. У випадку використання методу для розробки та ухвалення управлінського рішення його називають «дерево рішень», ще відомі такі різновиди, як «дерево проблеми», «дерево розвитку», «прогнозний граф».

«Дерево цілей» – це наочне графічне зображення підпорядкованості та взаємозв'язку цілей, що демонструє розподіл загальної (генеральної) мети або місії на підцілі, завдання та окремі дії. Мета – це ідеальне уявлення про характер діяльності та можливості об'єкта.



Основна ідея щодо побудови «дерева цілей» – декомпозиція (укрупнення), тобто розкриття структури системи, при якому за однією ознакою її поділяють на окремі складові. Декомпозиція використовується для побудови «дерева цілей», щоб пов'язати генеральну мету зі способами її досягнення, сформульованими у вигляді завдань окремим виконавцям.

Універсальних методів побудови «дерева цілей» не існує, вони залежать від характеру мети, обраного методологічного підходу, розробника, поставлених завдань та їх взаємозв'язку. Горизонтальна координація забезпечує ефективне використання виробничого потенціалу, вертикальна використовується для узгодження напрямків діяльності з урахуванням конкурентних переваг.

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

- теорія вирішення винахідницьких завдань (Г. Альтшуллер, СРСР);

- узагальнений евристичний метод (О. Половинкін, Росія);

- комплексний метод пошуку рішень технічних проблем (Б. Голдовский);

- фундаментальний метод проектування (Е. Метчетт);

- еволюційна інженерія (С. Пушкар'єв);

- нейролінгвістичне програмування (Дж. Гріндер, Р. Бендлер).

Пошук рішень з використанням цих методів є системним і цілеспрямованим. Таким чином, вирішення завдання залежить від характеру завдання, ступеня повноти і достовірності вихідної інформації та особистих якостей розробника: від його здатності орієнтуватися в інформаційному середовищі, ступеня володіння методологією пізнання і творчості.

Крім прямого продукту творчої діяльності, що відповідає поставленій меті, виникає і побічний, який у певний момент може проявитися як підказка, що призведе до інтуїтивного рішення.

Проблеми в організації управління до певної міри вирішуються при інтегральній роботі з групою фахівців, яка включає дослідників, розробників і експертів-консультантів. Ця група фактично створює координаційний механізм, за допомогою якого згладжуються суперечності між фахівцями, інвесторами, споживачами. Роль експертів-консультантів, у тому числі фахівців з організації виробництва, торгівлі, маркетингу, фінансів, полягає у задоволенні

вимог виробництва, споживачів, післяпродажного обслуговування, необхідних для успішної реалізації продукції на ринку. Для ефективної роботи експертного органу потрібна наявність осіб, які виконують ролі ерудита, генератора ідей і критика. Без генератора і критика ерудит перероджується в догматика, без ерудита і генератора ідей критик стає безплідним песимістом. Робота буде малопродуктивною, якщо в організації не враховувати закономірності колективної творчості і не застосовувати методичні прийоми активізації пошуку оптимального рішення.

Для раціоналізації стандартних процесів управління проектами розроблено спеціальне комп'ютерне забезпечення. Зважаючи на велику кількість пропозицій, розглянемо програмні продукти лише найбільш відомих виробників.

*TurboProject Professional* дозволяє представити проект у графічному вигляді. Електронні таблиці видаються на запит, їх вміст конфігурується, надається можливість поділу екрана для перегляду різноманітних типів графіків. Це зручний інструмент для створення складних структурованих проектів, які подаються у формі дерев, де кожне нове «розгалуження» означає початок нового підпроекту, а «гілки» вказують на відношення між ними. Пакет дозволяє одержати швидкий доступ до інформації при редагуванні, але певною мірою є складним для початківців.

*Project Scheduler* – крок за кроком навчає створенню нового проекту, а оперативна довідка роз'яснює деталі роботи програми. Всі опції максимально доступні і прості у використанні, екран виконаний у стандартному «розділеному» (split) форматі, що дозволяє бачити відразу декілька вікон — списки ресурсів, задач, мережні діаграми, графіки Gantt і звіти. Всі візуальні засоби добре взаємозалежні. Розподіл ресурсів є ключовим моментом у керуванні проектами, і тут особливо важливим напрямом є робота з витратами. Підходять для складних проектів роботи як з окремими проектами, так і з пакетом підпроектів. Існує функція групування проектів для визначення взаємозв'язків або їх інтеграції для проведення єдиних операцій. Для новачків вона є складною у використанні.

*Microsoft Project* відрізняється поєднанням потужності функцій із зручним інтерфейсом, що підтримує користувача-початківця і дає змогу працювати з програмою без додаткового навчання. Дозволяє здійснювати розподіл ресурсів, роботу в групах і розподіл витрат.

Передбачає опціональне планування перемішуваних зусиль (effort driven scheduling), коли результатом збільшення наявних ресурсів може бути автоматичне зменшення кількості часу, необхідного на вирішення задачі. Менеджер, який керує кількома окремими проектами, може відзначати, що вони містять пов'язані між собою елементи, завдання одного залежать від ресурсів іншого. Програма дозволяє задати зв'язки між проектними завданнями, обравши тип зв'язку з чотирьох можливих: «кінець до початку» (finish to start), «початок до початку» (start to start), «кінець до кінця» (finish to finish) або «початок до кінця» (start to finish). Ці зв'язки є по суті гіперпосиланнями і можуть виявитися дуже корисними поряд із цілим спектром Internet-опцій.

Оскільки програмне забезпечення Microsoft найбільше поширене в Україні, розглянемо докладніше можливості Microsoft Project з функціональної точки зору. Під час планування система опису властивостей завдань і їх взаємозв'язків дозволяє побудувати модель, максимально наближену до реальності, а гнучкі засоби ресурсного планування і вирівнювання перевантажень допомагають оптимально розподілити завдання між виконавцями. За існуючими методиками можна не тільки розрахувати вартість проекту, а й проаналізувати можливі шляхи її зменшення. Під час контролю автоматизовані засоби підготування звітів, розвинена система збору інформації від проектантів дають можливість мати достовірні відомості про стан проекту. Існує можливість повторного перегляду попередніх етапів (до 10 ітерацій). Аналітична функція передбачає застосування вмонтованих засобів аналізу поточного стану і тенденцій розвитку, що дозволяє вчасно й оперативно втрутитися в хід виконання проекту. Можливості імпорту/експорту даних (MS Excel, MS Access) забезпечують застосування зовнішніх програм для додаткового аналізу. Управління змінами передбачає прогнозування наслідків коригуючого впливу на поточний проект та оцінку його ефективності. Система дозволяє не тільки підготувати підсумкові документи, проаналізувати ефективність реалізації проекту, а й зберегти проект в архіві для подальшого використання в цілому або його окремих фрагментів. Відмінною рисою Microsoft Project від аналогів є реалізація концепції багатопроектного планування (можна об'єднувати до 1000 проектів) і широкі можливості з організації групової роботи.

*SureTrak Project Management* містить у собі модуль створення проекту Project KickStart Wizard і можливість створення HTML-публікацій для тих, кому необхідно розмістити свої матеріали в Internet. Проект може бути розбитий на компоненти і завдання, для виконання яких потрібно визначена кількість ресурсу та часу. При цьому SureTrak дає змогу відобразити власний підхід користувача до упорядкування проекту.

SureTrak підтримує використання Work BreakDown Structure (WBS) – ієрархічної структури розподілу проекту, яка відображає вертикальну схему деталізації. Роботам присвоюються унікальні ідентифікатори, що особливо корисно для складних проектів. Система кодування дозволяє зробити аналіз перспектив розвитку і ходу виконання проекту під будь-яким зрізом. Можна створювати словники ідентифікаторів роботи. Інший засіб структурування – створення ескізів, які допомагають чітко структурувати проект на блоки за різними критеріями з подальшим розподілом на дрібніші компоненти. Використання ескізів вигідно тоді, коли немає повної інформації про проект.

*Time Line* містить унікальні можливості обміну з базами даних, проте має менше функцій. Застосовується при невеликих проектах, виконуючи, по суті, роль органайзера. Вбудована система Guide Line забезпечує похвилинний розклад. Co-Pilot: виключає можливість помилок, перевіряючи логіку планування. Tite Line пропонує достатньо потужні алгоритми роботи з ресурсами, що включають засоби міжпроектного призначення і вирівнювання перевантажень ресурсів, гнучкі можливості щодо специфічних календарних графіків управління ресурсами. Для більших проектів першим кроком планування є створення ієрархічної структури проекту, що полягає в побудові структури розбивки робіт (СРР). Метод СРР поділяє проект на пакети детальних робіт, для яких легше визначити тимчасові і вартісні показники та встановити зв'язки. Формування структури полягає в послідовному поділі цілей проекту на блоки робіт, до рівня контролю і управління детальними завданнями. Така деревоподібна структура дозволяє розбити загальний обсяг робіт з проекту на частини, виконання яких буде контролюватися й управлятися окремо.

Система управління проектами *Open Plan* включає засоби розробки моделі проекту й аналізу комплексу робіт за методом критичного шляху, гнучкі засоби ресурсного планування, розрахунку,

контролю й аналізу витрат на проект на основі фактичного виробітку, аналіз ризиків методом Монте-Карло. При залученні ресурсів є два засоби описати їх витрати:

- задати кількість ресурсів, яку використали за день роботи;
- задати загальну кількість ресурсів на час роботи, визначивши

характер функції споживання.

*Primavera Project Planner* дозволяє зберігати фактичні дані про етапи виконання проекту, автоматично проводити розрахунок розкладу і вирівнювання проекту, автоматично вводити факт виконання робіт, настроювати заголовки звітів і макетів створювати коди проектів у групах, розширені можливості з відправлення через електронну пошту.

Отже, програми для управління проектами суттєво відрізняються за можливостями, складністю, інтерфейсом, методами аналізу. Багато хто вважає, що для вирішення завдань креативного менеджменту найбільше підходить *Microsoft Project* [118, с. 96].

### 3.3. Теорія вирішення винахідницьких завдань

Теорію вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ) розробив Генріх Альтшуллер. Перша робота по ТВВЗ була опублікована в 1956 р. [3], а період робіт над даною теорією фактично складав ціле його життя (1946-1998 рр.). ТВВЗ відноситься до аналітичних теорій. Розглянутий у попередньому питанні структурно-функціональний метод системного аналізу є основною складовою частиною ТВВЗ. Основна суть ТВВЗ – виявлення і використання законів, закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем.

ТВВЗ – це система прийомів, методів і алгоритмів цілеспрямованого управління процесом пошуку вирішення завдань. Прийоми – це оператори перетворення вихідної технічної системи (пристрої) або початкового технічного процесу (способу), достатньо «сильні», щоб вирішити протиріччя. Прийом повинен бути одинарною (елементарною) операцією. Метод – це система операцій, яка передбачає певний порядок їх застосування. Метод ґрунтується на одному принципі, постулаті і залишається в рамках цих вихідних принципів. До складу ТВВЗ входять:

1. Закони розвитку технічних систем (ТС).

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

Інформаційний фонд складається із:

- системи стандартів на вирішення винахідницьких завдань (типові рішення певного класу завдань);
- технологічних ефектів (фізичних, хімічних, біологічних, математичних, зокрема, найбільш розроблених з них в даний час - геометричних) і таблиці їх використання;
- прийомів усунення протиріч і таблиці їх застосування;
- ресурсів природи і техніки та способів їх використання.

АВВЗ – досить чітка програма дій (для прямого завдання), яка являє собою програму (послідовність дій) з виявлення і вирішення протиріч. АВВЗ включає: власне програму, інформаційне забезпечення, що живиться з інформаційного фонду, і методи управління психологічними факторами, які входять складовою частиною у методи розвитку творчої уяви. Крім того, в АВВЗ передбачені частини, призначені для вибору завдання та оцінки отриманого рішення.

Вепольний аналіз дозволяє представити структурну модель вихідної системи, виявити її властивості, за допомогою спеціальних правил перетворити модель завдання, отримавши тим самим структуру рішення, яке усуває недоліки вихідного завдання.

Класифікація системи стандартів на вирішення винахідницьких завдань і самі стандарти побудована на основі вепольного аналізу технічних систем. Крім того, він включений у програму АВВЗ.

Методи розвитку творчої уяви дозволяють зменшити психологічну інерцію при вирішенні творчих завдань. Останнім часом почали розвиватися теорії розвитку творчої особистості і творчих колективів. Метою ТВВЗ є формалізація репродуктивного компоненту творчого процесу, вибір найбільш ефективної тактики пошуку рішень замість тактики спроб і помилок. ТВВЗ – це спроба створити інструмент для виховання «системного» мислення: «... дати правила організації мислення за багатоекранною схемою» [134].

АВВЗ представляє собою один із сценаріїв розв'язання винахідницьких завдань, що містить такі етапи:

- 1) аналіз завдання та його моделі (два етапи);
- 2) визначення ідеального кінцевого результату і фізичного протиріччя;
- 3) аналіз оптимального використання ресурсів;
- 4) пошук аналогів у базі знань;
- 5) коригування завдання;
- 6) аналіз якості отриманого рішення;
- 7) перевірка фактичного сценарію вирішення на новітність.

Даний алгоритм мало відрізняється від переліку етапів процесу прийняття складних рішень. На першому етапі розглядаються обмеження і цілі завдання з виявленням технічного протиріччя. У результаті отримують модель завдання, аналіз якого дозволяє виявити оперативну зону конфлікту (другий етап). На третьому етапі формується образ ідеального рішення і «фізичного протиріччя», що заважає його досягненню. На четвертому виконуються планомірні операції зі збільшення ресурсів та їх оптимального використання. Тобто етапи 3 і 4 являють собою ітеративний структурно-функціональний аналіз-синтез з орієнтацією на пряме завдання, або пошук оптимального варіанта рішення.

Практичним прогресом у галузі ТВВЗ є використання банків знань (інформаційного фонду), що дозволяє більш успішно вирішувати проблеми у взаємозв'язку з екологічними, соціальними вимогами і вимогами технології виготовлення технічних об'єктів. В інформаційний фонд входять:

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

Інформаційний фонд будується на принципах класифікації та систематизації. Особливу актуальність отримав банк негативних

ефектів, тому що за останні десятиліття виявилось багато «відданих» наслідків забруднення навколишнього середовища та інформаційної складової, що створює потенційну загрозу існуванню життя на Землі.

Таким чином, нове у ТВВЗ – це інтерпретація відомих системних понять до техніки і введення нового терміну «*веполь*». Поняття технічного і фізичного протиріччя відображають загальний закон розвитку (єдність і боротьба протилежностей), за яким рішення знаходиться методом циклічно повторюваного структурно-функціонального синтезу-аналізу, тобто так, як це відбувається і в самому житті.

За допомогою ТВВЗ вирішуються відомі і невідомі типи завдань. Відомі (стандартні) типи винахідницьких завдань вирішуються з використанням інформаційного фонду, а невідомі (нестандартні) – застосуванням АВВЗ. З накопиченням досвіду клас відомих типів завдань поповнюється рішеннями і структурується. Сьогодні розроблені комп'ютерні програми, засновані на ТВВЗ, які забезпечують інтелектуальну допомогу інженерам та винахідникам при вирішенні технічних завдань, а також виявлення та прогнозування аварійних ситуацій і небажаних явищ.

Розглянемо детальніше окремі розділи ТВВЗ для функції вирішення завдань (табл. 3.4), позначивши цифрами черговість (міру важливості) елемента для даної функції. Знаком «-» помічені елементи, які для цієї функції не виконуються.

Нині на основі статистичних даних почали розвиватися методи активізації мислення, типові напрями пошуку рішень (типові прийоми) і засоби розробки технічних рішень. Тематика літератури з ТВВЗ охоплює буквально всі галузі знань: від загальних законів природи мислення людини. Особливості завдань забезпечують можливості для розкриття різних стратегій творчої діяльності.

Стратегія *інтуїтивного пошуку* – це послідовне висування і перевірка ідей, гіпотез без доведення коректності кожної висунутої ідеї. Стратегія *систематизованого пошуку* передбачає формулювання, визначення всіх можливостей у рамках заданої ситуації, перевірку та відсіювання помилкових варіантів. Стратегія *упорядкованого спрямованого пошуку* означає логічний аналіз причин негативного явища. Зазвичай при розв'язуванні певних проблем використовуються комбінації різних стратегій або їх складових



частин. При недостатності інформації на початковому етапі більше покладаються на інтуїтивні методи, більша кількість вхідної інформації дозволяє залучати логічну компоненту.

Таблиця 3.4

### Функції та структура ТВВЗ [118]

Функції	Структура												
	Закони розвитку ТС	АВВЗ	Вепольний аналіз	Інформаційний фонд						Методи розвитку творчості			
				Стандарти	Технологічні ефекти				Приклади	Ресурси	Уяви	Особистості	Колективів
					фізичні	хімічні	біологічні	математичні					
1. Прогнозування розвитку технічних систем (ТС)	1	-	2	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Пошук завдання	1		2	1	3	3	3	3	1	3	1		
3. Вибір завдання	2	1	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Вирішення завдання	2	1	2	1	2	2	2	2	2	2	3	-	-
5. Оцінка вирішення	1	2	2	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6. Розвиток творчої уяви	2	-	-	-	-	-	-	-	3	2	-	-	-
7. Розвиток творчої особистості	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-
8. Розвиток творчих колективів	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

У процесі вирішення творчих завдань проявляється діалектичний взаємозв'язок логічного та ірраціонального. Логічним шляхом формулюються передбачення, задуми, програми рішень, водночас накопичуються необхідний вхідний матеріал та проміжні

результати для вирішення творчого завдання. В даному випадку вирішальним є власне поєднання творчості з науковими досягненнями, гнучке адекватне уявлення про творчість [118].

### 3.4. Нейролінгвістичне програмування

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

Назва "нейролінгвістичне програмування" включає інтеграцію трьох абсолютно різних наукових галузей.

Елемент *нейро* в нейролінгвістиці відноситься до нервової системи. Значна частина НЛП зв'язана з розумінням і використанням принципів та партнерів нервової системи. Згідно з НЛП, мислення, творчість, створення уявлень і решта всіх когнітивних процесів є результатом виконання нервовою системою певних програм. Людський досвід є комбінацією або синтезом інформації, яку ми отримуємо та обробляємо за допомогою нервової системи. На практиці це пов'язано зі сприйняттям світу – за допомогою зору, дотику, слуху, нюху та смаку.

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

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

Проблемна область НЛП бере свій початок із моделювання навичок людського мислення. Нейролінгвістичний процес моделювання включає дослідження роботи мозку ("нейро") за допомогою аналізу лінгвістичних патернів ("лінгвістичний") і невербальної комунікації. Результати цього аналізу потім втілюються в покрокові стратегії або програми ("програмування"), які дозволяють передавати навички іншим людям або переносити їх в інші області застосування.

НЛП дає спосіб, минувши поведінковий зміст людських вчинків, звертати увагу на невидимі сили, які стоять за цими вчинками; на структури мислення, які забезпечують нашу ефективність. Структури і термінологія НЛП дозволяють моделювати релевантні психічні стратегії, які використовуються креативними та по-новаторському мислячими людьми; дають можливість говорити про ці внутрішні процеси, стимулювати їх та систематизовано ними управляти.

Більшість методик та інструментів НЛП є похідними від так званого "моделювання". Чимала частина внеску НЛП у менеджмент лежить в області комунікативних навичок, розвитку особистості та педагогічної майстерності.

Щодо креативності, то тут застосовувати принципи та особливості НЛП для того, щоб досліджувати закономірності нервової системи, мови і різних програм – як наших власних, так і програм, використовуваних іншими людьми. НЛП дозволяє підвищити власну креативність, а також знайти здатність усвідомлювати та фіксувати способи прояву креативності в тих або інших сферах.

У НЛП розроблений ряд методик і моделей, заснованих на навичках спостереження за патернами вербальної та невербальної комунікації. Базовими завданнями процесу НЛП є наступні:

- моделювати ефективні здібності;
- передавати ці здібності іншим людям.

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

- відтворити і збагатити карти проблеми або мети;
- виразити або вербалізувати процеси, які стимулюють креативне мислення;

- підвищити особисту ефективність та навчитися управляти змінами у своєму житті.

НЛП засноване на ряду базових припущень щодо людей і реальності, які мають найважливіше значення для управління креативністю. Стартовим для НЛП є наступне допущення: *карта не є територія*. Люди не можуть повною мірою пізнати реальність, тому що вимушені сприймати її через органи чуття, можливості яких обмежені. Так бджола сприймає абсолютно іншу реальність, оскільки вся система сприйняття бджоли відмінна від людської. Складаючи карти навколишньої реальності, ми можемо спиратися тільки на ту інформацію, яку сприймаємо у відчуттях, і на те, як ми пов'язуємо цю інформацію з особистими спогадами та іншими переживаннями. Отже, ми схильні реагувати не на реальність як таку, а скоріше на власні карти реальності.

У кожного з нас є власний світогляд, заснований на внутрішніх нейролінгвістичних картах, побудованих нами ж. Саме ці нейролінгвістичні карти в більшій мірі, ніж сама реальність, – визначають те, як ми інтерпретуємо світ, реагуємо на нього і наділяємо сенсом власну поведінку та переживання. Таким чином, у більшості випадків не зовнішня реальність обмежує нас або наділяє могутністю, а внутрішня карта цієї реальності.

*Базова ідея НЛП* відносно креативності полягає в тому, що якщо ви здатні розширити або удосконалити власну карту, ви зможете сприймати більшу кількість альтернатив у тій же реальності. Складена карта дозволяє здійснювати вчинки – і в той же час обмежує спосіб сприйняття їх. Знання чого-небудь здатне одночасно приносити користь і служити обмежуючим чинником.

Наприклад, якщо ви хочете проявити креативність у сфері фізики частин, спершу вам буде потрібно певну кількість базових знань і інформації, на основі яких ви насправді зможете проявляти креативність. Проте парадокс полягає в тому, що набуття знань може почати консервувати ваші думки в цій області і, по суті, перешкоджати креативності. Широко відомий той феномен, що часто *найбільш креативними в тій або іншій сфері чи галузі виявляються дилетанти - люди, які не мають спеціальної освіти*.

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

системи. Взаємодії всередині людини і між нею та її оточенням мають системну природу та організуються за певними системними принципами. Наші організми, міжособистісні відносини та співтовариства формують свого роду екологію систем і підсистем, всі компоненти якої взаємно впливають одна на одну. Креативність є природним продуктом цього процесу систематичної взаємодії та взаємодій між системами.

Очевидно, що співробітники фірми схильні до впливу багатьох аспектів системи, що оточує їх. Частиною процесу стимуляції та заохочення креативності є здатність враховувати не тільки процеси, що відбуваються всередині індивіда, але і ті впливи, які здійснює на нього навколишня система. Наприклад, якщо помістити креативну людину в ту або іншу систему, система може або підсилити креативність, або утруднити її прояв.

*Закон необхідної різноманітності.*

Один із принципів теорії систем носить назву "Закон необхідної різноманітності" (Ashby, 1956). Цей принцип грає найважливішу роль в управлінні креативністю. З одного боку, процес креативності та інновацій необхідний для того, щоб фірми зростали, нові технології розвивалися, а співробітники організацій могли адаптуватися до мінливого світу. З іншого боку, креативність і інновації здатні створити масу проблем, якщо вийдуть з-під контролю. Можна бути дуже креативною людиною або непомірним новатором у своїй діяльності і при цьому володіти руйнівним ефектом.

Згідно із законом необхідної різноманітності, нам доводиться постійно варіювати дії і процеси, які ми використовуємо для досягнення своєї мети. Навіть процеси, що зарекомендували себе як ефективні у минулому, можуть втратити свою ефективність зважаючи на зміни навколишнього середовища або зовнішньої системи. Тобто минулий успіх належить до обмежувачів для креативності. Тому легко повірити, що раніше успішний метод збереже свою продуктивність і надалі.

Проте в результаті зміни навколишньої системи раніше ефективні методи, як правило, перестають працювати. Тобто креативність повинна бути необхідним і безперервним процесом.

Креативність може володіти і руйнівним ефектом. Необхідно визначити розумну міру креативності, досягти рівноваги і зберігати її

в контексті всієї системи. Навіть для найпростішого креативного акту можна виділити різні типи креативності. Психічні процеси включають комбінацію різних стилів мислення. Для вивчення цього явища застосовують різні моделі.

Модель TOTE (Miller, 1960) – це спосіб визначити структуру програм, або карт, які здатні полегшити креативну діяльність або вплинути на її результати. Базова структура програми, що здійснюється в психіці окремої людини, усередині команди або групи організована навколо представлення мети або завдання. Крім того, завжди є яка-небудь ознака або критерій, за яким ми визначаємо, що наближаємося до мети або віддаляємося від неї. Нарешті, щоб досягти бажаних цілей, нам необхідно зробити ряд дій.

Термін TOTE відповідає сукупності елементів петлі зворотного зв'язку: Test-Operate-Test-Exit (Перевірка-дія-перевірка-вихід) (рис. 3.3).

Намагаючись створити що-небудь, ми постійно тестуємо свої дії на успішність: "Наскільки я просунувся?", "Чи в тому напрямку, в якому мені потрібно?", "Чи є від цього якась користь?", "Наскільки інноваційними є мої дії?" Залежно від результатів цих перевірок ми діємо: робимо що-небудь і потім знову тестуємося, щоб оцінити ефективність своїх дій. Перевіряємо. Знову діємо, намагаючись змінити що-небудь або зробити крок у потрібному напрямі. Знову перевіряємо: "Наскільки ефективною була ця дія?" Залежно від результату цього тесту, або продовжуємо діяти, або "виходимо" з процесу, закінчуємо цикл.

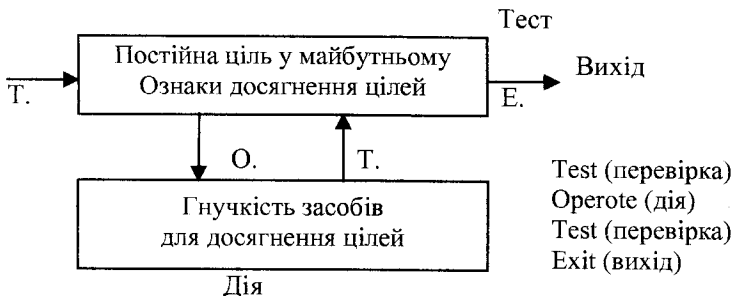


Рис. 3.3. Модель TOTE

Для того, щоб отримати мінімальну інформацію про спосіб якогось мислення, ми повинні визначити:

1. Цілі цієї людини.
2. Докази, які вона використовує, для того, щоб визначити успішність просування до мети.
3. Набір альтернатив, які використовує ця людина для досягнення цілі, і конкретні види поведінки, за допомогою яких вона втілює ці альтернативи.

Згідно з моделлю TOTE, інтелектуальні ментальні процеси структуровані навколо петлі зворотного зв'язку на основі базової трьохетапної програми, яка складається:

- 1) постановка цілей (свідома або неусвідомлена);
- 2) використання тестів або доказів для оцінки просування у напрямі до мети;
- 3) дії, покликані змінити що-небудь і за рахунок цього наблизитися до мети.

Залежно від результату того або іншого тесту (перевірки) будуть активізовані або мобілізовані різні види операцій. Той або інший процес може складатися з ряду макро- і моделей мікрорівнів TOTE.

#### *Рівні креативності й інновацій*

Нерідко люди говорять про те, що на події можна реагувати на різних "рівнях". Наприклад, співбесідник може відзначити, що якийсь досвід опинився для нього негативним на одному рівні, але позитивним – на іншому. Структура нашого мозку, мова і системи сприйняття містять природні ієрархії, або рівні переживань. Завданням кожного рівня є організація та контроль інформації нижчого рівня. Зміна чого-небудь на верхньому рівні тягне за собою зміни в нижніх рівнях.

Креативність є багаторівневим процесом, який повністю ефективний лише при умові, якщо отримує підтримку на всіх рівнях. Будь-який рівень, не узгоджений з іншими, може створити перепони для креативного процесу. Базова процедура мікромоделювання креативності має на увазі визначення когнітивних патернів, які супроводжують кожен елемент індивідуальної TOTE креативності для даної людини.

На *макрорівні* людська креативність пов'язана з:

- управлінням і співвідношенням різних типів креативності;

- ступенем впливу різних рівнів креативності;
- типами фільтрів інформації, які використовуються при постановці цілей, визначенні доказів та виборі дій.

Уявлення про когнітивну структуру креативності відкриває можливість інтенсифікації та управління креативним процесом з метою надання йому більшої ефективності. Для цього можуть послужити три ключові процеси.

НЛП виділяє три основні способи підвищення креативності.

*Доповнення:* які ще процеси або фільтри можна додати до вже існуючого процесу?

*Перенесення:* які патерни креативного процесу, ефективного в одному контексті, можуть бути перенесені в інший контекст?

*Координація:* як скоординувати різні види креативних стратегій, когнітивних патернів і стилів мислення, які належать одній і тій же людині ;або різним людям?

На додаток до когнітивних процесів здатність індивіда бути креативним залежить від його фізіологічного стану. Подібно до когнітивних патернів, фізіологічні стани можуть бути пов'язані з мікро- та макрохарактеристиками креативності.

Креативність можна підвищувати та переносити за допомогою фізичних сигналів. У НЛП розроблена система ідентифікації певних видів сигналів. Розрізняють макросигнали, такі як положення тіла і жести, і дрібніші мікро- і мінісигнали.

Фізіологія може бути використана для управління креативним процесом оточуючих, оскільки дозволяє:

- встановити рапорт через підлаштування та узгодження своєї поведінки з основними поведінковими партнерами партнерів;
- більш повно розуміти або відчувати світогляд інших людей шляхом віддзеркалювання ключових елементів їх фізіології;
- отримувати інформацію про внутрішні процеси оточуючих через їх фізичні сигнали, підсилювати стан та когнітивні партнери, пов'язані з креативністю, або отримувати повторний доступ до них.

Існує кілька загальних процесів, які можуть використовуватися для удосконалення і розвитку здібності до креативного мислення. Кожний з них має на увазі *репрезентацію* проблем і цілей різними способами:

1. Метафоричні або символічні діаграми.
2. Зміна репрезентативних систем.



### 3. Створення мультисенсорних карт.

У цілому, чим більш повно ми задіюємо власні репрезентативні системи, тим більшу кількість можливостей ми сприймаємо.

Репрезентації самі по собі відображають допущення.

Одним із способів визначити допущення є дослідження репрезентативної карти ситуації.

Одна з могутніх форм *співкреативності* заснована на тому факті, що люди володіють різними картами світу. Складання зовнішніх карт у формі малюнків є ефективним методом для того, щоб:

- визнати можливість побудови різноманітних карт;
- виробити множинні точки зору на проблемний простір.

Спосіб представлення вашої проблеми іншою людиною може автоматично надати вам тип мислення, відмінний від типу, що створив проблему.

Порівняння карт, що належать різним людям, і допущень щодо проблемного простору є надійним способом збагачення сприйняття цього простору і виявлення інших допущень.

Різні види репрезентацій по-різному розставляють акценти в проблемному просторі і надають особливе значення різним чинникам та взаємозв'язкам у цьому просторі.

Різні допущення впливають на пріоритетність і релевантність, якими ми наділяємо елементи проблемного простору.

Різні типи репрезентацій і репрезентативних каналів стимулюють різні типи розумових процесів (наприклад, критика з більшою вірогідністю виявиться як реакція на слова, ніж як реакція на символічні образи).

Різні форми карт виявляються ефективними для репрезентації інформації на різних рівнях:

Що - слова;

Як – діаграми;

Чому – символи;

Хто – метафори.

Розкриття простору рішення зазвичай досягається за рахунок зміни нашої точки зору і стилю мислення з тим, щоб останній відрізнявся від того стилю мислення, яким була створена проблема. Базовою аксіомою для пошуку просторів рішення став вислів Ейнштейна про те, що «проблему не можна вирішити за допомогою

того ж стилю мислення, який її створив». Якщо те, що робиться, або спосіб мислення не працюють, необхідно спробувати що-небудь інше. Саме тому розвиток навичок латерального мислення представляється таким важливим для збагачення сприйняття і пошуку просторів рішень [18].

Базовою формою латерального мислення є метафора. Метафори дають прості, але ґрунтовно зашифровані репрезентації базових взаємозв'язків. Нерідко вони виявляються найбільш ефективним способом представлення питань, які знаходяться на глибинних рівнях і пов'язані з цінностями та ідентифікацією.

Наше сприйняття проблем і потенційних рішень у значній мірі схильне до впливу точки зору або ракурсу, в якому ми сприймаємо проблему. НЛП розрізняє наступні *основні позиції сприйняття*, з яких можна розглядати проблемний простір:

1. Асоційована з вашою власною точкою зору, переконаннями і допущеннями. Це погляд на зовнішній світ вашими очима.

2. Асоційована з точкою зору іншої людини, її переконаннями і допущеннями. Має на увазі погляд на зовнішній світ очима інших.

3. Асоційована з точкою зору, яка знаходиться поза взаєминами між особою та іншою людиною. Тобто позиція спостерігача.

*Ще одним способом спростити зміну точки зору є зміна внутрішніх стилів мислення або зовнішніх каналів репрезентації.*

Коли ми говоримо про що-небудь, ми використовуємо *вербальний канал* зовнішніх репрезентацій. Більш візуальна або символічна форма зовнішньої репрезентації включатиме малювання або демонстрацію символів і діаграм.

Внутрішній стиль репрезентації може включати *візуалізацію* замість використання вербальної логіки або емоцій. Різні модальності репрезентації володіють різними перевагами. Вербальний режим внутрішніх репрезентацій володіє великою кількістю переваг відносно того, як інформація ранжується в логічну послідовність. Візуальний канал нерідко виявляється найкращим способом синтезу інформації в єдине ціле. Вираження проблеми через фізичну дію виявляє її конкретні аспекти.

Креативність може бути посилена або за рахунок зміцнення слабких місць, або шляхом використання наявних переваг. Якщо для даної людини використання візуалізації нетипове, йому буде корисно

спробувати мислити за допомогою образів. Якщо людина успішно справляється з візуалізацією, акцентування і збагачення цієї здатності також може стимулювати його креативність у певних ситуаціях.

Серед інших способів зміни режиму репрезентації є:

1. Зміна стану.
2. Зрушення фокусу на інші рівні.
3. Зміна тимчасового фрейму, в якому ви розглядаєте проблему.

Навмисну зміну рівнів сприйняття, точок зору і тимчасових фреймів також можна розглядати, як ефективний метод ініціалізації креативності та пошуку нових просторів рішення [18, с. 175].

### **3.5. Технологія розвитку креативності**

#### ***Навчання дією***

Люди вчаться все життя. 20 % своїх знань (але не досвіду) вони отримують через формальне індивідуальне навчання (вузи, курси підвищення кваліфікації, різні семінари, тренінги тощо). Інші 80 % знань і, що найголовніше, досвід вони отримують через неформальне навчання на своєму робочому місці, а також при взаємодії з іншими людьми й організаціями (наради, конференції, відрядження).

Деякі організації, усвідомлюючи той факт, що все-таки основна частина індивідуального навчання відбувається по неформальних каналах, тобто на робочому місці, модифікують підхід до формального навчання, розробляючи програми навчання своїх співробітників і реалізуючи їх на самому підприємстві (запрошують викладачів вузів, організують тренінги, проводять навчання силами своїх співробітників). Таким чином, визнається пріоритет і ефективність інвестування в людей, оскільки керівники інтуїтивно розуміють, що саме співробітники організації є неформальним нематеріальним активом організації. Постає питання, як зробити так, щоб підвищити ефективність інвестицій у навчання співробітників. Необхідно сформувати культуру та середовище неформального тривалого організаційного навчання, сприяючи розвитку ініціативи і самомотивації співробітників. У цьому випадку не люди з їх досвідом і знаннями, а сама культура організаційного навчання і розвитку є непередаваним «ноу-хау» організації.

Одним із підходів до формування такого роду середовища є технологія «навчання дією» – альтернативна модель традиційному навчанню. Ця технологія була розроблена Регом Ревансом (англійським консультантом і дослідником) як якнайкращий спосіб навчання менеджерів без відриву від повсякденної роботи. Ще в 40-х роках минулого сторіччя Рег Реванс звернув увагу на той розрив, який існує між книжковими знаннями та їх практичним застосуванням. Займаючись дослідженням цього питання, Реванс прийшов до висновку, що *знання* можуть бути тільки *результатом дії*. Цей постулат був покладений ним в основу технології «навчання дією». Вперше Реванс застосував цю технологію в кінці 60-х років на бельгійських вугільних шахтах, коли вищий менеджмент цих шахт поставив перед ним завдання: «Підвищити рівень менеджменту й ефективність роботи на шахтах в умовах, коли виробнича технологія не дає можливості відволікати менеджмент і працівників для здобування додаткової освіти і знань на стороні». Результат виконання завдання перевершив всі очікування, і саме з цієї миті почався «тріумфальний хід» технології «навчання дією» по країнах і континентах. У ході роботи Реванс підтвердив також висунуті ним гіпотези і сформулював їх у вигляді 2-х законів.

*Перший закон:*

$$L=P+Q. \quad (3.1)$$

Навчання (L) є функція від 2-х типів знань – P і Q.

Під P-знаннями розуміються так звані програмовані (program) знання, що отримуються в рамках традиційної концепції освіти (вуз, курси підвищення кваліфікації і т.п.).

Під Q розуміється збагнення суті за допомогою підходу питання (question). Ми отримуємо програмовані знання, вивчаючи секрети і теорії вчорашнього дня. Q-знання ми отримуємо ставлячи актуальні питання, спонукаючи нас скоріше до якоїсь послідовності дій, чим до нескінченного пошуку правильних відповідей з минулого досвіду. Глибина і цінність (Q-знань полягає в тому, що ми дізнаємося щось самостійно, тобто фактично, створюємо власні знання, тоді як більшість P-знань нам хтось пропонує вже готовими.

Традиційна система освіти побудована на P-знаннях, тоді як "навчання дією" більшою мірою орієнтоване на отримання Q-знань, де P-знання є лише фоном для навчання.

*Другий закон**Швидкість > Швидкість = Існування*

Реванс припускає, що організація (також як і люди в ній) процвітатиме до тих пір, поки темпи навчання її будуть більші або хоч би рівні темпам змін у зовнішньому середовищі. Сьогодні очевидність цього закону не викликає ніяких сумнівів і не вимагає доказів.

Суть "навчання дією" найбільш повно відображають 5 ключових елементів: *проблема, людина, група, дія та навчання*.

Під проблемою розуміється завдання, що не має однозначного рішення, складне та комплексне, таке, що вимагає досить багато часу для одержання рішення. Наприклад: - розвиток корпоративної культури; - розробка та впровадження гнучкої системи стимулювання; - вдосконалення інформаційної системи підприємства; - підвищення ефективності взаємодії структурних підрозділів.

Принциповою відмінністю "навчання дією" від традиційних методів навчання є те, що цей метод розрахований на участь зацікавлених людей – тих працівників, які готові взяти на себе відповідальність і ризик вирішення проблеми і власного розвитку. Традиційні методи навчання, які використовуються в цілях підвищення кваліфікації та професійного зростання працівників, орієнтовані, в основному, на процес мислення. Втім, у будь-якій діяльності людина використовує три найважливіші процеси: мислення, відчуття та бажання. Акцент тільки на один з найважливіших людських процесів призводить до виникнення синдрому, знайомого практично всім організаціям, коли велика кількість планів, цілком логічних, обґрунтованих та потрібних, так і не переходять у стадію реалізації. Бо для їх виконання необхідне не тільки розуміння того, що потрібно робити, але і бажання зробити це зі створенням в організації мережі зацікавлених у вирішенні проблем людей поступово формуються умови, які дають людям можливість у роботі реалізувати всі три найважливіші процеси. І тоді робота перестає бути тягарем та засобом простого заробляння грошей. Вона стає джерелом натхнення та творчості, джерелом професійного й особистого розвитку.

Наступним ключовим елементом "навчання дією" є група. Навчання – це соціальний процес. У "навчанні дією" структурований

процес вивчення власного досвіду вирішення реального завдання здійснюється паралельно з вивченням досвіду декілька інших, аналогічно мислячих людей, через постановку запитань, які допомагають кожному учасникові робочої групи прояснити для себе, що він повинен робити і як. Кожен учасник групи також знає, що після того, як він зробить черговий крок, цей крок буде скрупульозно проаналізований групою з його участю для того, щоб повчитися на цьому і допомогти спланувати наступний конкретний крок. Таким чином, участь групи мінімізує вірогідність серйозної помилки в роботі кожного учасника.

Кожен учасник групи працює над реальною, самостійно вибраною проблемою або завданням організації. Спланувавши на черговому засіданні групи наступний крок у вирішенні проблеми, учасник має до наступного засідання цей крок реалізувати. Отже, періоди роздуму й обдумування в групі обов'язково чергуються з індивідуальними діями з реалізації запланованих кроків.

Тобто можна сформулювати наступні принципові особливості технології "навчання дією":

1. Учасники працюють над реальними завданнями, а не над вправами або штучними ситуаціями.

2. Вони вчаться один у одного, а не у "вчителя".

3. Учасники мають рідкісну можливість почати свою кар'єру в даній організації з нуля, працюючи над реальними проектами та їх впровадженням в організації.

4. Учасники працюють над впровадженням отриманих результатів, а не на підготовку доповіді, плану або рекомендацій.

5. Вже сам процес "навчання дією" сприяє виникненню нового мотиву в практичній діяльності кожного учасника.

Найбільш ефективним виглядає практичне застосування технології "навчання дією" при вирішенні таких завдань організації:

1. *Розвиток менеджменту та підготовка резерву кадрів.*

Питання резерву актуальне для будь-якої великої компанії. І дуже часто виникають труднощі з визначенням форм і методів навчання менеджерів, які включаються до резерву. Технологія "навчання дією" дозволяє пов'язати в єдиний процес отримання менеджером необхідних для майбутньої роботи знань та навичок вирішення нових завдань. У результаті працівник, зарахований до кадрового резерву, отримує не тільки теоретичну, а й практичну підготовку.

2. *Організаційний розвиток і здійснення змін.* Унікальність технології "навчання дією" полягає в тому, що її використання дозволяє вирішувати два найважливіших організаційних завдання: розвитку персоналу й ефективної реалізації змін, у тому числі і таких складних та масштабних як реорганізація та реінжиніринг бізнес-процесів, впровадження системи "тотальної якості", реалізація стратегій розвитку організації.

### **Ментальні карти**

Майндмепінг (mindmapping, ментальні карти) – це зручна та ефективна техніка альтернативного запису. Її можна застосовувати для створення нових ідей, фіксації ідей, аналізу та впорядкування інформації, ухвалення рішень тощо. Це природний спосіб організації мислення, що має декілька незаперечних переваг над звичайними способами запису.

У лінійному записі зазвичай використовуються текст із заголовками, списки, таблиці та схеми. Проте записане важко запам'ятати і ще важче відновити в пам'яті. Це відбувається тому, що візуально такий запис виглядає монотонно, з елементами, які постійно повторюються, – словами, абзацами, списками. У такому контексті важко виділити головні ідеї. Зазвичай ці ідеї запам'ятовуються завдяки особливим ключовим словам, які є носіями вражень про ідею. При цьому записується багато другорядного, що призводить до неефективного витрачання часу.

Ментальні карти дають можливість замість лінійного запису використовувати радіальний. Це означає, що головна тема, на якій буде сфокусовано нашу увагу, розміщується в центрі листка. Тобто дійсно перебуває в фокусі уваги. Інші важливі слова записують, як радіуси на відвітвленнях-гілках.

Записувати необхідно не все підряд, а лише ключові слова. Як ключові – слова вибираються найбільш характерні. Ключові слова поміщаються на різноколірних гілках, що розходяться від центральної теми. Зв'язки (гілки) повинні бути скоріше асоціативними, чим ієрархічними. Асоціації, які, як відомо, дуже сприяють запам'ятовуванню, можуть підкріплюватися символічними малюнками.

Для формування ментальних карт необхідно враховувати наступне:

1. Важливо поміщати слова на гілках.

2. На кожній лінії необхідно писати тільки одне ключове слово. Кожне слово містить тисячі можливих асоціацій, тому склеювання слів звужує свободу мислення. Роздільне написання слів може призвести до нових ідей.

3. Довжина лінії повинна дорівнювати довжині слова. Це простіше та економніше.

4. Писати необхідно друкарськими буквами, якомога ясніше та чіткіше. Розмір букв та товщину ліній потрібно варіювати залежно від ступеня важливості ключового слова.

5. Необхідно використовувати різні кольори для основних гілок. Це допомагає цілісному та структурованому сприйняттю.

6. Слід використовувати малюнки та символи (для центральної теми малюнок обов'язковий). У принципі ментальна карта взагалі може цілком складатися з малюнків.

7. Доцільно організувати простір, не залишати порожнього місця і не розміщувати слова дуже щільно. Для невеликої ментальної карти використовуйте лист А4, для великої теми – А3.

8. Гілки, що розрослися, можна укладати в контури, щоб вони не змішувалися з сусідніми гілками.

Сфера ефективного застосування ментальних карт надзвичайно широка. Це планування (наприклад, дня, зустрічі, статті, проекту), навчання, організація інформації, спосіб розібратися в проблемі, створення ідей і т.д.

#### *Технологія побудови ментальних карт:*

1. Дерево можливостей. Розташуйте на листі паперу А4 або А3 (якщо проект великої теми) букви альфа (ліворуч) й омега (праворуч). Намалюйте праворуч від альфи лінію з назвою проекту і почніть малювати від неї дерево можливостей, розташовуючи на ньому інформацію про проект, яку ви маєте у своєму розпорядженні або якої вам не вистачає, а також наявні можливості або альтернативи. Використовуйте ключові слова, розташовуючи їх поодиноці на гілках дерева.

2. Визначення фокусу. Тепер, маючи у своєму розпорядженні основну інформацію про проект, на окремій гілці розташуйте реальні та потенційні проблеми, загрозливі розвитку проекту, і завдання, для вирішення яких потрібні нові ідеї. Потім визначте центральну проблему або головне завдання. У разі складного проекту їх може опинитися декілька, проте прагніть все-таки звести їх кількість до мінімуму.



3. Стрибок до омеги. З'ясувавши центральну проблему або проблеми, приступайте до пошуку центральної точки (омега-точки). Для цього можна використовувати одну з креативних методик. Запис ідей, що виникають у процесі роботи, ведіть із правого краю листа вище і нижче за центральну точку. Потім виберіть ідею, яка найбільше відповідає наступним критеріям:

- мотивує учасників проекту;
- дає ключ до вирішення завдань і проблем проекту;
- має потенціал для розвитку проекту;
- відповідає масштабу проекту.

Коли центральна ідея знайдена, сформулюйте її у вигляді одного ключового слова і напишіть на гілці зліва від центру.

Можливо, на цьому кроці у вас народиться декілька рівноправних ідей-кандидатів. У цьому випадку виконайте четвертий крок для кожної з альтернатив і потім виберіть найбільш багатобічючу концепцію.

4. Зворотна карта. Тепер побудуйте нові зв'язки від центральної крапки (омега) до дерева можливостей, вибираючи тільки ті гілки дерева, які краще всього підходять до виниклої концепції. Якщо для кращої відповідності новій концепції потрібна якась дія, то напишіть відповідне ключове слово на сполучній лінії. В результаті у вас вийде зворотна карта від особистого до загального, яка і міститиме найперспективніші кроки до досягнення мети вашого проекту.

### ***Катена***

Катена – це гра, яка придатна як для простої розваги, так і для вирішення серйозних творчих завдань. Ця гра допомагає усвідомити патерни, пов'язані з якою-небудь темою або ситуацією, і таким чином створити можливості для їх реструктуризації. Наприклад, за допомогою різних креативних методик. Крім того, гра тренує вільний, асоціативний стиль мислення, необхідний у творчій роботі, і допомагає відстежувати жорстке, "вертикальне" мислення.

### ***Правила гри***

1. Гра полягає в скріпленні двох слів за допомогою слів-асоціацій. Використовуються тільки іменники. Побудований ланцюжок має назву "катена".

Приклад 1: побудувати зв'язок між словами "аеробіка" та "млинці".

Катена: аеробіка - фітнес - тренажерний зал - штанга - млинці.

Приклад 2: побудувати зв'язок між словами "торт" та "дзвін".

Катена: торт - свічка - дзвін.

2. Чим менше на перший погляд загального між початковими словами, тим вище оцінюється результат.

3. Можливе будь-яке число гравців. Якщо в грі беруть участь декілька гравців, виграє той, хто побудує найбільш короткий і дотепний ланцюжок.

4. Гра слів заохочується. (Млинець від штанги - їстівний млинець.)

5. Дозволені типи асоціацій:

Асоціації, істотно характерні для предмета (торт - свічка).

Асоціації-аналогії (дощ - фонтан).

Асоціації-метафори (свічка - дзвін).

6. Заборонені типи асоціацій:

Асоціації, засновані на класифікаціях, категоріях, переході від загального до особистого і навпаки, тобто на ієрархічних системах понять (лось - ссавець; актор - людина).

Асоціації, не властиві для предмета або характерні не тільки для нього, (річка - дерево, бо дерева ростуть біля води; пиво - вода, бо в пиві багато води).

Довільна, особиста асоціація (полуниця - організм, бо бабуся, коли об'їдалась полуницею, говорила: "Організм вимагає").

Асоціації за протилежністю (вода - вогонь).

Асоціації, що виникають завдяки локальним культурним явищам, – сленг, розхожі фрази, анекдоти, фільми, літературні персонажі і т.ін. (шаль - вишня, бо "темно-вишнева шаль").

Асоціації за співзвучність слів або їх написанню (жабо - жаба).

Синоніми (сокира - алебарда).

7. Не дозволяється довільно додавати до слів визначення (спортсмен – український спортсмен – Україна). Подвійні слова можна використовувати тільки тоді якщо вони є сталими словосполученнями (наприклад, риб'ячий жир), і не можна розбивати на частини.

Приклади катен:

- хмара, слон:

хмара – дощ – душ – шланг – хобот – слон;

- плінтус, веселка:

плінтус – паркет – блиск – блискавка – грім – веселка.

### *Шість Капелюхів Мислення*

"Шість Капелюхів Мислення" (Six Thinking Hats) – один із найпопулярніших методів мислення, розроблених Едвардом де Боно. Метод шести капелюхів дозволяє структурувати та зробити набагато ефективнішим будь-яку розумову роботу, як особисту, так і колективну.

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

Зазвичай, коли ми намагаємося думати над вирішенням практичного завдання, то стикаємося з кількома труднощами.

По-перше, часто взагалі не схильні думати над рішенням, натомість обмежуючись емоційною реакцією, яка зумовлює нашу подальшу поведінку.

По-друге, проявляємо невпевненість, не знаючи, з чого почати.

По-третє, намагаємося одночасно утримувати в думці всю інформацію, яка відноситься до завдання, бути логічними, стежити, щоб наші співбесідники були логічними, бути креативними, бути конструктивними і т.д. Все це лише призводить до плутанини та сум'яття.

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

#### *1. Білий капелюх – це інформація.*

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

#### *2. Червоний капелюх – це відчуття та інтуїція.*

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

#### *3. Чорний капелюх – це критика.*

Він дозволяє викласти критичні оцінки, побоюванням та застереженням. Це захищає проект від безглузвих і непродуманих дій, вказує на можливі ризики і підводні камені.

*4. Жовтий капелюх – це логічний позитив.*

Жовтий капелюх вимагає сконцентрувати свою увагу на пошук достоїнств, переваг і позитивних сторін даної ідеї.

*5. Зелений капелюх – це креативність.*

Тут придумуються нові ідеї, модифікуються ті, що вже існують, здійснюється пошук альтернатив, досліджуються можливості тощо.

*6. Синій капелюх – це управління процесом.*

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

Послідовність використання капелюхів визначається, виходячи з типу та ступеня складності вирішеного завдання. Метод шести капелюхів можна використовувати на будь-якому рівні складності.

Завдяки структуризації роботи і виключенню безплідних дискусій мислення стає більш сфокусованим, конструктивним і продуктивним. Метод дозволяє уникнути плутанини, оскільки тільки один тип мислення використовується всією групою в певний проміжок часу.

Він визнає значущість всіх компонентів роботи над проектом – емоцій, фактів, критики, нових ідей, і включає їх у роботу в потрібний момент, уникаючи деструктивних чинників.

Метод шести капелюхів можна використовувати для будь-якої розумової роботи в різних сферах та на різних рівнях. На особистісному рівні це можуть бути, наприклад, важливі листи, статті, плани, вирішення проблем. В одиночній роботі – планування, оцінка чого-небудь, дизайн, створення ідей. У груповій роботі – проведення зустрічей, оцінка і планування, вирішення конфліктів, навчання тощо [16].

***Випадковий стимул***

Випадковий стимул – є широко відомою креативною методикою.

При її використанні необхідно керуватись нижчевказаним:

1. Сформулювати у формі питання завдання, для вирішення якого потрібна ідея.
2. Випадковим чином вибрати об'єкт.
3. Утримуючи в думці питання і випадковий об'єкт, будувати між ними зв'язки та розглядати кожен зв'язок як знак, який вказує на відповідь.

Випадковий вибір повинен бути дійсно випадковим, яким би невідповідним не здавався об'єкт, який випав для розгляду. Це означає, наприклад: що якщо 20-м словом на 50-й сторінці словника виявилось слово "стовп", то треба працювати саме з ним, а не перегортати словник далі, навіть якщо ваше завдання – придумати новий дизайн чоловічих шкарпеток.

На генерацію ідей відводиться, як правило, невеликий час, – близько 1 хвилини. Не потрібно застрягати на одній ідеї, а переходити до іншої. Якщо раптом нічого не народилося (таке буває на етапі освоєння), спроба не повторюється до наступного дня. Всі виникаючі ідеї потрібно записувати.

Випадковий стимул працює тому, що світ мислення – це антилабіринт, де від будь-якої крапки можна прийти до будь-якої іншої. Наша свідомість влаштована таким чином, що зв'язки між двома темами, встановлюються самі собою. Важливо використовувати поштовх у напрямі певної ідеї, який дає виникнення цих зв'язків.

### ***Філа***

Філа може використовуватися як інструмент для вирішення творчих завдань – як особистих, так і комерційних. Додатковий ефект від використання цієї методики полягає в тому, що вона підвищує мотивацію до вирішення завдання й активно працює з конусом сприйняття.

Щоб користуватися філою, потрібний матеріал. Краще всього отримати його, простеживши свою особисту еволюцію і спробувавши визначити ланцюжок людей, які більше всього вплинули на ваш особистий розвиток. Це ваші люди – автори книг, учителі, знайомі, тобто, люди, які залишаються живими орієнтирами. Ця група людей отримала назву філа.

Можна підійти до визначення своєї філи з різним ступенем ґрунтовності – від вибору кількох історичних персонажів, думка яких для вас щось означає, до серйозної спроби розібратися в еволюції

своїх ідей і переконань. У другому випадку – зберіть фото членів своєї філи, познайомтеся з їх біографіями і книгами, складіть підбірки їх цитат або визначте ключові слова, суттєві для світогляду цих людей (це зручно зробити за допомогою майндмепінгу). Після цього:

1. Сформулюйте завдання у формі запитання.
2. Виберіть радника зі складу філи.
3. Тепер виберіть раду – ключове слово або цитату.

Робота з ключовим словом йде за тими ж принципами, що і в методі випадкового стимулу. Цитатою може бути фраза з книги, вірш, улюблена фраза, вислів. Цей уривок повинен бути не дуже довгим і не дуже коротким і містити закінчену думку. Поекспериментуйте з принципом вибору цитати.

На відміну від випадкового стимулу, де вибір стимулу принципово випадковий, тут ви можете блукати по цитатах, поки не наткнетеся на щось, що здається вам багатообіцяючим.

Проте будьте обережні – не дозволяйте своїм патернам диктувати вам рішення. Якщо є сумніви, краще спершу узяти випадковий уривок, задавши випадкові числа для вибору сторінки й абзацу з книги.

Працюйте з радістю. Якщо це фраза, то необхідно побудувати зв'язки між її головною ідеєю та вашим завданням. Використовуйте окремі слова з цієї фрази, як випадкові стимули, пробуйте використовувати цю цитату як оракул. Витратіть на цю роботу 3-5 хвилин. Записуйте всі ідеї, що виникають у ході обдумування.

Відберіть самі багатообіцяючі ідеї зі списку, що вийшов, і спробуйте розвинути їх. Цю частину роботи можна зробити після перерви.

Крім генерації ідей для бізнес-проектів, філа можна застосовувати для вирішення особистих завдань. Це може бути ухвалення рішень, наприклад, зміна роботи, створення своєї фірми, здобуття додаткової освіти, вирішення особистих проблем, особове зростання, пошук та досягнення мети і таке інше.

### ***Переворот***

Інструментом формування креативних ідей можна використовувати методику, описану Едвардом де Боно і Майклом Мікалко, яка називається "переворот" (reversal).

Переворот допомагає в багатьох ситуаціях, які на перший погляд здаються такими, що не мають вирішення.

Переворот пропонує використовувати наші допущення як Архимедову точку опори, від якої можна відштовхнутися, щоб почати рух. Едвард де Бono в зв'язку з цим, приводить просту, але яскраву метафору плавця, який, допливши до стінки басейну, відштовхується від неї.

Послідовність кроків у "перевороті" виглядає таким чином:

1. Сформулювати завдання.
2. Перерахувати всі припущення і допуски, які можуть виникати навколо цього завдання. Це можуть бути допуски, зроблені при його формулюванні, або прийняті підходи до вирішення таких завдань, або припущення, що належать до якихось елементів завдання.

3. Перевернути всі ці припущення. При цьому є не важливо, як вони будуть перевернуті: чи будуть вони перевернені догори ногами, чи інакше.

4. Взяти кожне перевернене припущення і запитати себе, як зробити його можливим. Що має відбутися для того, щоб це мало сенс? Ця операція повинна бути виконана зі всіма, у тому числі й особливо з найнеймовірнішими припущеннями.

При цьому необхідно відразу фіксувати всі виникаючі ідеї. Для цього зручно використовувати майндменінг. Оцінку і відбір ідей краще робити пізніше і, можливо, в іншому складі (якщо робота командна).

Наведемо ще декілька креативних методів, у яких використовуються елементи вищенаведених методів.

### ***Метод газетних вирізок***

Ця методика може бути використана і в креативних групах, і в індивідуальній роботі. Суть її полягає в наступному. Вам необхідно довільно вибрати декілька газетних заголовків. Потім ви повинні придумати вирішення проблеми, що починається з тексту одного з вибраних вами заголовків. Тут бажано обмежити час опису проблеми, наприклад, 5 хвилинами.

Якщо робота відбувається в групі, то всі описані рішення збираються разом, а потім кожний з учасників групи повинен узяти будь-яке чуже рішення, продовжити його або розвинути. Починаючи опис вирішення проблеми з фрази, що не має до неї прямого відношення, ви фактично вимушені поглянути на проблему по-новому, з абсолютно несподіваного боку. Слід відразу обмовитися,

що раціональний аналіз рішень може проводитися тільки після того, як зібрані всі варіанти.

Метод допомагає дуже швидко збудувати асоціативний ряд, який, як правило, або наштотує у вирішення проблеми, або задає спрямування креативному процесу.

### ***Метод "потоків"***

Метод полягає в тому, щоб запропонувати максимально можливу кількість вирішень проблеми. Причому вони можуть бути найфантастичнішими й абсолютно нереалістичними. Критично на рішення можна буде поглянути пізніше, але у момент придумування рішень важливо відпустити свою свідомість і дати повну волю уяві.

### ***Метод заданого діапазону***

Вам потрібно сформулювати та зафіксувати на папері діапазон можливих рішень проблеми. Початкова крапка повинна описувати найбільш очевидне, консервативне і безпрограшне рішення. Фінальна крапка має, навпаки, описувати найбільш божевільне та нереалістичне рішення.

Ці дві крапки є початковими обмежуючими параметрами.

Далі необхідно придумати можливі варіанти вирішення проблеми в рамках заданого діапазону і виписати їх відповідним чином, не оцінюючи, а ранжируючи за ступенем "ризикованої" та "безумності". Цей метод дає можливість звільнитися від деякого психологічного вантажу, навіть тоді, якщо нічого цінного не вдасться придумати, завжди можна повернутися до початкової точки, тобто консервативного рішення.

### ***Метод вигаданих персонажів***

Метод вигаданих персонажів краще всього підходить для ситуації, коли ви залишилися з проблемою один на один. Метод полягає в наступному: вам належить створити власну "креативну групу" з вигаданих і реальних персонажів. Ви повинні самі собі поставити запитання: "Яке рішення цієї проблеми запропонував би Сальвадор Далі?" або "Яке рішення цієї проблеми запропонував би Вінні-пух?". Чим різноманітніша ваша власна креативна група, тим краще. В основі, лежить все той же базовий принцип – розглянути проблему з різних боків, із різних точок зору [18, с. 175-188].



### 3.6. Класифікація типових прийомів пошуку рішень

Основною проблемою у винахідництві є поетапне визначення найімовірнішої зони пошуку рішення. Випадковий набір методів (приймів) не є ефективним. Процес пошуку рішення в залежності від складності завдань повинен бути багаторівневим і з такими визначеннями, як обмеження, властивості і відносини. Для того, щоб методи працювали узгоджено, необхідна відповідна класифікація типових прийомів (табл. 3.5).

Наведемо кілька відомих прийомів, які представлені за наведеною вище класифікацією.

Структурні перетворення → Кількісні перетворення об'єкта:

- прийом «Принцип подрібнення»:

- а) розділити об'єкт на незалежні частини;
- б) зробити об'єкт розбірним;
- в) збільшити ступінь подрібненості об'єкта;

- прийом «Принцип винесення»: відокремити від об'єкта зайву частину (властивість) чи виділити потрібну частину (властивість);

- прийом «Принцип об'єднання»:

а) з'єднати однорідні чи призначені для суміжних операцій об'єкти;

б) об'єднати в часі однорідні чи суміжні операції;

- прийом «Принцип універсальності»: об'єкт виконує кілька різних функцій, завдяки чому відпадає необхідність в інших об'єктах;

- прийом «Дешева недовговічність замість дорогої довговічності»: замінити дорогий об'єкт набором дешевих об'єктів, поступившись при цьому деякими якостями (наприклад, довговічністю).

Таблиця 3.5

#### Класифікація прийомів пошуку рішень [118, с. 109]

Розділи верхнього рівня	Підрозділи
Структурні перетворення (категорія простору і зв'язків)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- кількісне перетворення частин об'єкта;</li> <li>- якісні перетворення об'єкта;</li> <li>- вибір конструкції та матеріалу;</li> <li>- вибір форми;</li> <li>- вибір кольору;</li> <li>- вимірювання;</li> <li>- вибір посередника.</li> </ul>

## Продовження табл. 3.5

Функціональні перетворення (категорія часу і послідовності)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– періодична послідовність станів (дискретна, гармонійна);</li> <li>– вкладені цикли (календар часу);</li> <li>– безперервність функціонування;</li> <li>– імпульсні, одноразові дії;</li> <li>– обертальний рух.</li> </ul>
Структурно-функціональні перетворення	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вага;</li> <li>– універсальність;</li> <li>– вибірковість;</li> <li>– оперативна зміна параметрів;</li> <li>– самообслуговування;</li> <li>– зворотний зв'язок;</li> <li>– час життя об'єкта;</li> <li>– економічні технології;</li> <li>– інтенсифікація процесів;</li> <li>– принцип навпаки.</li> </ul>

Структурні перетворення → Якісні перетворення об'єкта :

- прийом «Принцип місцевої якості»:

а) перейти від однієї структури об'єкта (чи зовнішнього середовища, зовнішнього впливу) до неоднорідного;

б) різні частини об'єкта повинні мати (виконувати) різні функції;

в) кожна частина об'єкта повинна знаходитися в умовах, що найкраще відповідають її роботі.

Структурні перетворення → Вибір конструкції і матеріалу:

- прийом «Використання пневмо- і гідроконструкцій» (замість твердих частин об'єкта використовувати газоподібні й рідкі);

- прийом «Використання гнучких оболонок і тонких плівок» (замість звичайних конструкцій або ізоляції);

- прийом «Застосування пористих матеріалів»;

- прийом «Принцип однорідності» (об'єкти, що взаємодіють з даним об'єктом, мають бути зроблені з того ж матеріалу чи близького йому за властивостями);

- прийом «Застосування композиційних матеріалів» (перехід від однорідних матеріалів до композиційних).

Структурні перетворення → Вибір форми:

- прийом «Принцип асиметрії» (перехід від симетричної форми об'єкта до асиметричної або збільшення ступеня асиметрії);

- прийом «Принцип «Матрьошки» («Телескопу»):

а) один об'єкт розміщений усередині іншого, який у свою чергу знаходиться всередині третього, і т.д.;

б) один об'єкт проходить крізь порожнину в іншому об'єкті;

- прийом «Принцип сферичності» (перехід від прямолінійних частин об'єкта до криволінійних, від плоских поверхонь до сферичних, від куба чи паралелепіпеда до кульових конструкцій).

Структурні перетворення → Вибір кольору:

- прийом «Принцип зміни фарбування» (змінити фарбування чи ступінь прозорості, використовувати барвні добавки або мічені атоми).

Структурні перетворення → Вибір виміру:

- прийом «Принцип переходу в інший вимір»:

а) завдання, пов'язані з рухом чи розміщенням об'єкта в одній площині, усуваються при переході до простору трьох вимірів;

б) багатоповерхове компонування об'єктів;

в) нахилити об'єкт, покласти його «набік», використовувати зворотну сторону даної площі.

Структурні перетворення → Вибір посередника:

- прийом «Принцип «посередника» (використання проміжних об'єктів);

- прийом «Принцип копіювання» (замість недоступного, складного, дорогого, незручного чи тендітного об'єкта використовувати його спрощені і дешеві копії або їхні оптичні копії).

Функціональні перетворення → Періодична послідовність станів (дискретна, гармонійна):

- прийоми «Використання механічних коливань» та «Принцип періодичної дії».

Функціональні перетворення → Безперервність функціонування:

- прийоми «Принцип безперервності корисної дії», «Принцип просакування», «Принцип сферичності», «Принцип попередньої антидії», «Принцип заздалегідь підкладеної подушки», «Принцип антиваги».

Структурно-функціональні перетворення → Оперативна зміна параметрів:

- прийоми «Принцип динамічності (параметризації)», «Принцип самообслуговування».

Структурно-функціональні перетворення → Зворотний зв'язок:

- прийом «Принцип зворотного зв'язку».

Структурно-функціональні перетворення → Час життя об'єкта:

- прийом «Принцип регенерації частин».

Структурно-функціональні перетворення → Економічні технології:

- прийоми «Заміна механічної системи», «Зміна фізико-хімічних параметрів об'єкта».

Структурно-функціональні перетворення → Інтенсифікація процесів:

- прийоми: «Застосування фазових переходів», «Застосування термічного розширення», «Застосування сильних окислювачів», «Застосування інертного середовища».

Структурно-функціональні перетворення → Принцип навпаки:

- прийом «Принцип «Навпаки»:

а) замість дії, що впливає з умов завдання, здійснити зворотну дію (наприклад, не охолоджувати об'єкт, а нагрівати);

б) зробити частину об'єкта, що рухається (чи зовнішнього середовища), нерухомою, а нерухомою – ту, що рухається;

в) перевернути об'єкт «догори ногами».

Структурно-функціональні перетворення → Умовні методи:

- прийоми: «Принцип часткового чи надлишкового рішення», «Звернути шкоду на користь»:

а) використовувати шкідливі фактори для одержання позитивного ефекту;

б) підсилити шкідливий фактор, доки він не перестане бути шкідливим.

Якщо від застосування цих принципів неможливо одержати 100 відсотків необхідного ефекту, треба намагатися одержати «трохи менше» чи «трохи більше». Завдання при цьому може істотно спроститися.

Таким чином, на прикладі даної класифікації видно, що прийоми креативного пошуку рішень можна поділити за певними розділами та підрозділами, але інколи готових прийомів для вирішення тієї чи іншої проблеми взагалі не існує. Типові прийоми винахідник

має розглядати лише як основу для прийняття рішень, яку необхідно самостійно і безперервно поповнювати.

Необхідність в креативності виникає тоді, коли існує нагальна потреба у нових ідеях, бо без них настане криза. Однак навіть якщо ситуація не настільки драматична, ідеї можуть принести нові вигоди і переваги. Отже, креативність найчастіше потрібна, якщо об'єкт удосконалюється. Під удосконаленням ми розуміємо менше витрат ресурсів та екологічність. Удосконалення має декілька напрямів, в першу чергу, – виправлення недоліків. У цьому дуже активні японські працівники: в середньому триста ідей порівняно із середньостатистичними десятьма. Тому й набула там поширення концепція всеосяжного управління якістю TQM. З іншого боку, правильне рішення можна знайти, використовуючи не творчість, а лише досвід, нову технологію, раціоналізм та логіку.

Крім удосконалення, креативність потрібна при розв'язанні проблем. Корисно поглянути на проблему з іншої точки зору. Винахідник спочатку ставить завдання, а потім шукає шлях до його розв'язання.

І ще одна причина застосування креативного мислення – створення цінностей і проектування можливостей. У сучасних умовах конкуренція все більше проявляється не в цінових формах, а у вищій кваліфікації, досконалішій системі поширення, високій репутації і створенні нової системи цінностей [118].

Внаслідок напруженого темпу життя ми не маємо часу на паузи у формі складної розумової діяльності, але вона приносить користь, якщо ми замислюємося над питаннями, чи можна зробити це інакше, чи маємо альтернативні можливості. Цей простий метод спонукає до того, що креативне мислення стає звичним і розвиває творчі навички.

Фокусування – елемент творчості, який полягає у концентрації на постановці завдання. Це просте фокусування на тому, на що інші не звертають увагу, адже інколи ідеї просто «валяються під ногами», а їх ніхто не помічає.

Здатність обрати об'єкт і замислитися є важливим навиком творчого мислення, а його відсутність різко знижує ефективність творчості. Цей прийом люди рідко використовують, тому що звикли до того, що увагу слід приділяти нагальним серйозним проблемам. А якщо їх не існує, то й немає на що реагувати. Е. де Бono у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на два види: на

сфері дії та на меті [16]. Він наводить приклади використання цього прийому:

1. *Зрозуміла певна потреба або мета.* Мета або завдання визначені з самого початку. У нас є чудова можливість застосування творчого мислення. Завдання може бути обрано самостійно або запропоновано для вирішення іншою особою.

2. *Перегляд звичних операцій.* У цьому випадку ми не маємо певного завдання або проблеми. У нас є намір переосмислити деякі операції чи процеси. Ці процеси можна поділити на дрібні й зручні для розгляду зони уваги та об'єкти фокусування, до кожного з яких по черзі застосовується нестандартне мислення. Таким чином можна розглядати будь-який існуючий процес. Тип фокусування можна обирати на власний розсуд – як фокусування на області дії, так і фокусування на цілі.

3. *Чутливе до ідей місце.* Слово «чутливий» означає, що в даному місці нова ідея принесе значний ефект. Про чутливе рульове управління ми говоримо, коли найменший поворот керма змінює напрям руху автомобіля. Світлочутлива плівка реагує на найменше світло. Нам потрібно знайти місце, яке миттєво реагуватиме на зміну ідей або концепцій. Цей пошук – операція, яка є цінною власне як така. Коли нам вдається знайти щось схоже, ми намагаємося розробити нові ідеї, що належать до цієї чутливої сфери. Від «перегляду» така дія відрізняється тим, що в попередньому випадку у нас не було відчуття величезного потенціалу нової ідеї. Ми звертали увагу на існуючу операцію просто тому, що вона є.

4. *Влучність.* Цей випадок близький до творчої паузи і простого фокусування. Він належить до «інвестиційної» сторони творчості. Час від часу ми можемо фокусуватися на чомусь без будь-якої причини, просто тому, що нам цього хочеться. До того ж, ми бажали мати здатність зосереджуватися на чомусь, без будь-якої на те необхідності. Завдяки цьому ми можемо зосереджуватися на таких предметах, на які інший не звернув би уваги.

Множинні об'єкти фокусування можна розбити на низку дрібніших об'єктів. Наприклад, ми маємо потребу в нових ідеях щодо автобусного сервісу. Розіб'ємо цю проблему на наступні проблеми обладнання, управління рухом, розклад, ринок, «години пік», навчання водіїв, конфігурація автобусів тощо. Якщо ми розбиваємо загальне фокусування на більш дрібніші частинки, далі можна

використовувати класичний метод лінійного аналізу, але при цьому не обов'язково дотримуватися чіткого поділу між окремими типами фокусування – навпаки, їх перетинання дає певні переваги.

Таким чином, менеджмент ідей всебічно розроблений теоретиками і практиками щодо методів, прийомів у пошуку оптимальних рішень. Менеджер володіє широкими можливостями вибору із запропонованих для розв'язання специфічних проблем організації та колективу [118].

### ***Контрольні питання :***

1. Які ви знаєте стратегії пошуку ідей?
2. Як класифікуються методи пошуку ідей?
3. Які сучасні технології базуються на методах аналогії, інверсії?
4. Порівняйте програмне забезпечення різних виробників для управління проектами.
5. Які чинники впливають на вибір методу пошуку ідей?
6. Розкрийте суть теорії вирішення винахідницьких завдань.
7. Розкрийте особливості нейролінгвістичного програмування.
8. Охарактеризуйте таку технологію розвитку креативності як навчання дією.
9. Проаналізуйте таку технологію розвитку креативності як ментальні карти.
10. Визначіть особливості такої технології розвитку креативності як катена.
11. Яким чином модель Е. де Боно «Шість капелюхів мислення» допомагає у розвитку креативності?
12. Розкрийте особливості таких технологій розвитку креативності як: випадковий стимул, філа, переворот.
13. Розкрийте особливості таких технологій розвитку креативності як: метод газетних вирізок, метод «поток», метод заданого діапазону, метод вигаданих персонажів.
14. Які виділяють моделі творчого вирішення проблем?
15. Назвіть класифікацію типових прийомів пошуку рішень.
16. Наведіть приклади застосування окремих прийомів пошуку ідей.
17. Яким чином відбувався механізм творчого акту у відомих людей? Зазначте власні рекомендації для активізації творчості.

## Тема 4.

# Менеджер креативного типу

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

### 4.1. Основні риси та критерії менеджера креативного типу

Керівник в умовах динамічності, непередбачуваності зовнішнього середовища повинен уміти мислити стратегічно і творчо. Це, звичайно, ідеальний випадок, коли поєднуються ці два типи мислення. Але в реальності у кожного керівника схильність мислити стратегічно і творчо виражена різною мірою. Прослідкуємо різницю між цими двома типами мислення. І стратегічний, і творчий тип мислення спрямовані в майбутнє. Стратегічний тип мислення передбачає визнання і критичне осмислення минулого досвіду.

Керівники, що володіють стратегічним мисленням, чутливо сприймають основні тенденції, внаслідок розвитку яких майбутнє стає відмінним від минулого. Керівники, для яких характерний творчий тип мислення, по-новому зіставляють минулі тенденції і створюють нові ідеї.

Ці два типи мислення спираються на нові незвичні зміни. Керівники, які володіють стратегічним мисленням, не відрізняються ні емоційною, ні інтелектуальною прив'язаністю ні до минулого ні до майбутнього.

Керівники, які володіють творчим складом розуму, акцентують увагу на новизні.

Керівники із стратегічним мисленням відрізняються від керівників із творчим мисленням тим, що готові визнати, що погляди і цінності інших мають право на існування та можуть зробити важливий внесок в успіх організації.

Керівники ж з творчим типом мислення, навпаки, як правило, не можуть дозволити собі розкоші «обійняти весь світ», якщо вони розраховують забезпечити максимальну можливість їх власних неортодоксальних поглядів.



Що стосується ключових чинників успіху, то керівники із стратегічним мисленням можуть виявити в незвичному і складному завданні лише невелике число змінних, що мають вирішальне значення для досягнення успіху. Керівники ж з творчим складом розуму придумують нові чинники успіху і нові змінні.

Керівниками, що володіють як стратегічним, так і творчим мисленням, рухають підприємницькі цілі: бачення нового майбутнього фірми. І ті та інші – «гравці». Керівники із стратегічним мисленням пускаються в «гру» лише в тому випадку, якщо вона максимально вигідна для фірми. Керівники ж з творчим складом мислення можуть піти на ризик заради хвилюючого відчуття новизни.

Керівники, що володіють як стратегічним, так і творчим мисленням, терпимі до невдач в ситуаціях, коли на ризик йдуть «з розплющеними очима», повністю усвідомлюючи, що попереду можливі всякі несподіванки. Проте вони нетерпимі до тих, хто уникає ризику або йде на ризик «із закритими очима». І ті та інші не вважають одиночну невдачу підставою для того, щоб відмовитися від повторних спроб йти на ризик.

Вдала характеристика успішних керівників зі стратегічним і творчим типами мислення була сформульовано в компанії „Шелл”: такі керівники повинні вміти вірно узагальнити, бачити проблему „з висоти пташиного польоту”, вміти піднятися в уяві над складністю завдання із багатьма змінними, які зазвичай ставить новизна ситуації, і побачити ті декілька змінних і залежностей, які визначатимуть успішну реакцію на дану новизну.

У зв'язку з вищевикладеним, можна сміливо вважати, що творчий, націлений на майбутнє, вмючий пристосовуватись до нових умов і готовий до співпраці, а також зацікавлений в нововведеннях менеджер „креативного типу” зі стратегічним мисленням стане основним типом керівників у найближче десятиліття.

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

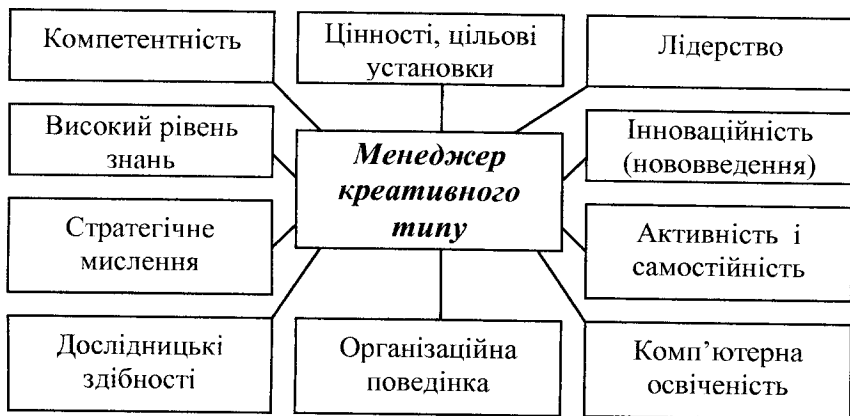


Рис. 4.1. Основні критерії, що характеризують менеджера креативного типу [75]

*Основні риси менеджера креативного типу:*

- проблемне бачення світу, здатність мислити стратегічно, бачити перспективи, наперед розпізнавати проблеми;
- уміння завчасно порушувати проблеми, коли вони ще тільки зароджуються;
- системне і панорамне сприйняття дійсності, процесів функціонування і розвитку керованого об'єкта;
- здатність логічно мислити, робити правильні і вдалі висновки при дефіциті інформації;
- розвинена психологічна саморегуляція, що визначає ставлення до проблем і їх оцінки;
- здатність до імітації функцій різних членів колективу;
- психологічна проникливість, що дозволяє бачити і розрізняти в людях особливості їх поведінки, уміння сприймати, цінності, цільові установки розуміти, приймати і використовувати різні точки зору, відмінні від власних або навіть протилежні їм. Компенсатором проникливості є психодіагностика;
- інноваційність і стратегічний характер мислення, здатність вийти за межі формального, звичного, перевіреного, традиційного;

- активність – здатність залучати людей до спільної діяльності, не вдаючись до засобів матеріального або адміністративного примусу;

- здатність швидко перебудовуватися психологічно при зміні умов діяльності або переході до вирішення принципово нових завдань;

- уміння делегувати не тільки владу і відповідальність, але й свій авторитет лідера;

- здібність до латентного (прихованого) керівництва, що припускає включення людей в діяльність не на формальній субординаційній основі, а шляхом «відходу в тінь», умінням звернутися за порадою і допомогою.

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

У поведінці менеджера творчий підхід, тобто креативність, означає:

1. Здатність бачити проблеми і уміння перевести їх в ситуації і в можливості розвитку. Сприйняття можливостей розвитку припускає володіння як справами, так і людськими відносинами, здатність направити ситуації на співпрацю.

2. Самобутність (своєрідність). Позитивне своєрідне управління означає розвиток незвичайних ідей, гнучкість мислення і пристосування при необхідності до думок інших. Розвиток незвичайних ідей вимагає самостійності і тимчасової незалежності від авторитетів.

До творчого підходу в управлінні належить також наполегливість у виконанні управлінських рішень.

Розвиток в творчому підході починається тоді, коли при невдачі реалізації незвичайної ідеї ми не звинувачуємо інших, а шукаємо причини невдачі в собі.

3. Обсяги мислення. Творчі люди здатні запропонувати безліч ідей. Відомо, що кількість породжує якість: з більшої кількості альтернативних пропозицій можна з більшою вірогідністю знайти правильне рішення.

4. Здібність до ризику. Проблемою багатьох людей, зокрема менеджерів, є побоювання експерименту, вони не насмілюються втілювати в життя бажані для себе рішення. Дуже часто менеджери вдаються до звичних рішень – так надійніше.

В той же час вдосконалення себе як особи і розвиток організації вимагають, щоб час від часу ухвалювалися нові рішення і налагоджувалася абсолютно відмінна від колишньої діяльність.

5. Здатність бачити загальну вигоду. Оптимізація загального означає, що за власними рішеннями менеджер повинен бачити і загальну вигоду, наприклад, для організації в цілому. До правильного ухвалення рішень належать уміння відрізнити істотне від неістотного, а також відчуття реальності.

6. Здатність здобувати відомості і підтримувати зв'язки з іншими. Творчі керівники багато читають і підтримують широкі зв'язки з іншими людьми. Вони в хорошому сенсі цікаві і неупереджено ставляться до нових ситуацій. В той же час творчі керівники уміють виражати свої думки – як письмово, так і усно – зрозуміло і доступно.

7. Воля. Всі характерні риси творчої особи розвиватимуться, якщо є мотивація до використання своїх знань і вмінь в організації. Кожен керівник повинен з'ясувати для себе, наскільки повно він має намір долучитися до цілей організації і мотивуватися відповідно до них.

*Основними чинниками успішної діяльності менеджера є:*

1. Розвинене стратегічне мислення.

Стратегія означає – випереджаючи, перемогти супротивника.

Наприклад:

а) виявити, хто конкуренти, які у них ціни, чи є відповідна торгова ніша;

б) розробити конкурентні переваги, вести боротьбу за свою нішу;

в) визначити, яке устаткування, технологія, який товар потрібний;

г) робота з конкурентами, із споживачем – біхевіоризм (коли він купує, що йому подобається і т. д.).

2. Здатність нести відповідальність і ухвалювати ризиковані рішення в будь-яких ситуаціях. Ризику не варто уникати, адже це шлях до банкрутства, ризик необхідно перерозподіляти.

3. Готовність до змін і інновацій. Що означає творчий підхід в діяльності менеджера? Коли управління можна вважати творчим? Спочатку слід назвати основну умову творчого підходу особи: наявність знань і вмінь. Крім того, в процесі управління разом з творчою діяльністю потрібний і логічний підхід до ухвалення стратегічних рішень [75].

## 4.2. Формування потенціалу менеджера креативного типу

Основою формування менеджера креативного типу є потенціал менеджера, який повинен постійно удосконалюватися.

*Потенціал* – це здібності і можливості людини, що забезпечують досягнення поставленої мети.

*Здібності людини* – це спрямованість до управління в різних ситуаціях на основі лідерства, інтелектуальної енергії, активності і ініціативи. Здібності людини виявляються через її якості.

*Якості* – це уміння реагувати на чинники навколишнього середовища, які впливають. Потенціал людини формується під впливом ергономіки, умов, при яких якості розвиваються і реалізуються з певною силою дії, тобто енергією людини. Позитивні умови ергономіки – економія енергії людини.

Структура потенціалу менеджера креативного типу представлена в таблиці 4.1.

Таблиця 4.1

### Структура потенціалу менеджера креативного типу [75]

Структура	Критерії	Основні якості
1. Інтелектуально-етичний потенціал	Цінності (культура і т.д.)	Виховання, освіта, культура, етика спілкування, інтелект людини
2. Організаційно-поведінковий потенціал	Лідерство	Організаційність, діловитість, комунікабельність, ініціативність, самоконтроль, авторитетність
3. Психофізіологічний потенціал	Самостійність і врівноваженість людини	Тип вищої нервової системи, емоційність, конфліктність, витримка, швидкість мислення, пам'ять, працездатність
4. Професійно-пізнавальний потенціал	Рівень знань і досвіду	Професіоналізм, компетентність, рівень освіти, досвід, вміння аналізувати, критичність, інноваційність, новаторство

За позитивних умов ергономіки формується синергетика людини, тобто розвиваються її якості, потенційні здібності ухвалювати управлінські рішення.



Рис. 4.2. Концепція формування потенціалу менеджера креативного типу [75]

За негативних умов ергономіки порушуються комунікації, з'являються безлад, хаос, який знижує рівень взаємодії і ефективність роботи всієї організації.

Наявність потенційних здібностей людини, сукупності професійних якостей усуває рівень ентропії в системі і працює як енергія творення і побудови нових концепцій і ситуацій.

Таким чином, від безладу в будь-якій системі йде процес відновлення і творення, утворення порядку за рахунок інтелектуального потенціалу людини, тобто завдяки його здібностям і умінням досягається ефективність управління.

Концепція формування потенціалу креативного менеджера представлена на рис. 4.2.

### **4.3. Роль менеджера у створенні організації, що самонавчається**

У сучасних умовах лідерські позиції посідають творчі, динамічні менеджери, які демонструють великі можливості в реалізації ризикованих проєктів і здібності контролювати ризиковані бізнес-ситуації. У 2003 р. Інститут стратегічних змін консалтингової компанії „Ассенчур” склав рейтинг найвидатніших і найвпливовіших сучасних бізнес-інтелектуалів. Було оцінено понад 300 найпопулярніших інтелектуалів світу, чії ідеї, праці та вчення у сфері менеджменту посідають чільне місце у свідомості суспільства. Потім було визначено 50 найкращих „мислителів” світу. Очолюють список Майкл Портер, якого названо найвпливовішим професором із питань стратегії, Том Пітерс, який написав бестселер про те, як конкурувати і перемагати у конкурентній боротьбі, Пітер Друкер, якого часто називають батьком сучасного менеджменту, Пітер Сенге, автор книг про організацію, що самонавчається, Гаррі Хемел, Уоррен Бенніс, Філіп Котлер, які зробили значний внесок у розвиток науки про менеджмент. До цього списку також належать і найуспішніші менеджери – засновники та голови корпорацій „Майкрософт” Білл Гейтс, колишній голова корпорації „Дженерал електрик” Джеймс Уелч, засновник та голова корпорації „Делл комп'ютерз” Майкл Делл [140].

У наш час, коли управлінські та господарські проблеми є настільки складними, що їх вирішення стає не під силу одному, навіть талановитому керівникові, вихід полягає у створенні колективного інтелекту. Колективний мозок організації – це команда, яка розробляє та реалізує рішення щодо виведення організації з кризової ситуації та забезпечує її стійкий і конкурентоздатний розвиток. Той менеджер, який уміє створити команду і ставиться до неї як до колективного мозку, матиме успіх.

Сучасний світ змінюється так швидко, що досягти успіху може лише той, хто відрізняється від інших, і, насамперед, тим, що володіє такими засобами виробництва, як інтелект (а тим більше колективний інтелект) та знання. Знання – це систематична інформація, тобто визначена, закодована думка або, як казав Платон, ідея, втілена у слові (в знаку, символі). Це знакова репрезентація діяльності, яка виникає внаслідок інформаційного процесу – процесу збирання, переробки інформації та формулювання логічного висновку з неї. Саме знання сприяють розвиткові інтелекту. Вони мають три основні форми: „живі” знання (кваліфікація), упредмечено (у вигляді предметів), інформаційні (у вигляді повідомлень). Проте знання мають здатність постійно змінюватися – старіти, забуватися, або, навпаки збагачуватися. Якщо, на початку XIX ст. обсяг знань подвоювався кожні 50 років, у середині XX ст. – кожні 10 років, то наприкінці XX ст. – кожні 5 років. Коли говорять про поновлення знань, мають на увазі:

- засвоєння останніх досягнень, яких ще не було на момент навчання;

- набуття нових знань та вмінь, що з’являються нині;

- модифікацію здібностей відповідно до нових знань.

У сучасних умовах треба здобувати такі знання, які можна продавати, тобто ті, що допомагають створити нові продукти, нові технології. Як сказав Пітер Друкер, сьогодні справжнім менеджером може бути лише той, хто змушує знання працювати. Сьогодні менеджерів, який прагне успішно працювати на ринку, потрібна ціла „палітра” знань: із економіки, управління, психології, логіки, а також специфіки своєї галузі, у якій він працює. Він повинен добре знати чинне законодавство, інформаційні технології, ділові іноземні мови. Окрім того, ці знання треба постійно оновлювати, щоб іти на рівні з новими досягненнями науки і техніки. Здібності людини до



засвоєння, переробки та продукування знань стають основою влади в організації.

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

Спеціалісти із менеджменту пояснюють успіх японських компаній не досконалістю виробництва, кваліфікацією людських ресурсів, а мистецтвом „формувати знання організації”. Під останнім розуміється здатність організації здобувати нові знання, поширювати їх серед працівників та втілювати під час виробництва продукції, надання послуг, у процесі власного системного розвитку. При цьому взаємодія між людьми як усередині організації, так і у зовнішніх стосунках постійно перетворює особистісні знання у загальнодоступні. Виграють ті організації, які не просто мають доступ до знань, а які їх поширюють і створюють нові знання, тобто управляють знаннями. Науковці У. Буковіч та Р. Уїльямс підкреслюють, що управління знаннями – це процес, за допомогою якого організація накопичує багатства, спираючись на свій інтелект чи засновані на знаннях організаційні активи. Розуміючи роль знань, деякі компанії навіть призначають виконавця нового типу – менеджера з управління знаннями. Це має бути висококваліфікована людина, яка, перебуваючи в ієрархії, може здобувати нові знання, аналізувати відповідні вміння персоналу і поєднувати їх в одному прагненні до саморозвитку. Весь сенс досягнення „міцних знань” – це поширення їх у всій організації, створення таких умов, щоб кожен працівник розумів, що вчитися, здобувати нові знання, використовувати їх у своїй професійній діяльності збігається з його основними інтересами. *Основними джерелами поширення знань в організації є [140]:*

- по-перше – працівники організації. Носієм знань є людина, вона передає те, що знає, іншим, унаслідок чого знання

використовують усі. Проте окремі люди, які бояться втратити свою конкурентну перевагу, не хочуть ділитися своїми знаннями. Їх менеджер має до цього стимулювати;

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

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

Ефективне вирішення проблеми поширення знань залежить від створення менеджерами таких умов, які б стимулювати потяг працівників організації до знань. Йдеться про те, щоб створити таку інфраструктуру й запустити такі процеси, які б сприяли широкомасштабному накопиченню знань. Тоді кожний працівник допомагатиме іншому поглиблювати свої знання, а разом вони будуть безперервно розвивати колективне знання. Всеохоплююча освіта – це могутня стратегія менеджменту, підкреслюється в книзі „Менеджмент ХХІ століття”. Вона включає навчання всіх працівників без винятку – від директора до рядового працівника.

Стратегії вирішення менеджерами цієї проблеми, як вважають спеціалісти із менеджменту, такі [140]:

- цінувати мережевих лідерів як носіїв нових ідей і наставників (керівників, які мають ієрархічні повноваження, часто бувають дуже зосередженими на своїх поточних справах, щоб ефективно ділитися тим, чому вони вчаться у процесі своєї роботи);

- приділяти увагу групам (спільнотам) людей в організації, розглядаючи їх як канали поширення знань та інформації; досліджувати механізми функціонування цих каналів, способи підтримання та захисту знань;

- наполегливо і вільно поширювати інформацію про інновації;

- періодично збирати представників різних підрозділів на загальні зустрічі, в межах яких намагатися колективно вирішувати найважливіші проблеми щодо взаємного інтересу;

- створювати і використовувати більш ефективні засоби для внутрішнього обміну інформацією;

- культивувати питання, на які поки що немає відповіді.

Практика свідчить: якщо знання в організації насаджуються керівництвом „зверху – вниз”, то люди їх отримують, але внутрішньо протестують проти цього. При цьому вони засвоюють знання не в повному обсязі й застосовують їх погано. Але якщо люди тягнуться

до знань за власною ініціативою, то вони краще запам'ятовують і більш свідомо використовують нове та ще й при цьому прагнуть поділитись ним з іншими. Тому ефективнішою для організації є система, в якій знання поширюються за схемою „знизу – наверх”. Тоді культура особистісного зростання працівників, розвиток їх інтелекту, творчих здібностей та професійної майстерності стає важливою складовою корпоративної культури в організації. Ефективне поширення нових знань залежить від створення в організації таких умов, які підтримували б різноманітність шляхів навчання та здорову рівновагу між співпрацею і конкуренцією серед працівників.

Знання поширюються лише в процесі навчання, коли люди набувають нових здібностей або виробляють їх, щоб діяти ефективно. Пітер Сенге розглядає здібності до отримання знань як навички та вміння, які допомагають окремим людям, трудовим колективам та цілим спільнотам послідовно самовдосконалюватись. Ту організацію, де менеджери створюють умови для постійного навчання персоналу, Пітер Сенге назвав **„організацією, що самонавчається”** (англ. *learning*, рос. *самообучающаяся*, кит. *вивчати та практикуватись постійно*). У розвитку організації, яка самонавчається, вирішальним моментом є те, що її керівники стають на шлях самовдосконалення. Для створення організації, що самонавчається, ті менеджери, які вже мають у цьому певний досвід, використовують такі методи [140]:

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

Усі організації так чи інакше навчаються, пристосовуючись до змін навколишнього середовища. Проте одні навчаються швидше й ефективніше ніж інші, якщо займаються цим постійно, у процесі повсякденної роботи. У таких організаціях усі працівники беруть участь у генеруванні інформації, прийнятті на її основі рішень про те, як діяти далі. Вони ініціюють зміни, тому що самі здобувають знання. Постійний процес навчання стає діючим інструментом, оскільки фундаментально змінює уявлення про носіїв знань, отже про носіїв влади. *Основна ознака такої організації – не абстрактні мрії, а те, що вона має єдину корпоративну ціль.* Люди вчаться швидше, якщо у

них розвинуте почуття спільної відповідальності за свої дії. У тих організаціях, де працівники постійно вчаться, генеруються нові продуктивні ідеї. Завдяки цьому вони стають лідерами у своїй галузі та встановлюють свої правила гри.

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

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

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

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

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

- розвивати системне мислення (дає змогу розуміти закономірності розвитку динамічних систем, науку управління, діяти з урахуванням змін, що відбуваються у природі та суспільстві). Саме системне мислення, яке Пітер Сенге називає п'ятою дисципліною, орієнтоване на виявлення зв'язків між окремими частинами. Воно дає стимули і засоби для інтеграції наших умінь і здібностей учитися.

Ті, хто досяг майстерності в цих п'яти дисциплінах (вислів Пітера Сенге), обов'язково вчитимуться тому, як бути свідомо відповідальним (і це буде шосте вміння, яке потрібно розвивати). Проте саме цим останнім умінням оволодіти непросто. У кожній із цих дисциплін можна виокремити три рівні: практику (що є насправді і що робимо), принципи (ідеї з приводу того, що необхідно роботи), сутність змін (що матимемо від їх проведення). Кожна із дисциплін має право на розвиток, але важливою є також послідовність їх упровадження та взаємодія між ними.

Однією з перших програму створення організації, що самонавчається, запровадили менеджери компанії „Дженерал електрик” у 90-х роках минулого століття. Мета програми – залучити кожного працівника до вирішення завдання підвищення продуктивності праці та її націленість на зміни в організації.

Програма мала допомогти працівникам змінити своє ставлення до праці. Виконання програми проходило такі етапи:

- 1) ліквідація зайвих функцій, делегування повноважень, знищення бюрократизму;
- 2) освоєння передових методів та прийомів праці;
- 3) вдосконалення організаційних процесів та процедур;
- 4) проведення семінарів для працівників із питань оперативного аналізу ринків, освоєння нової продукції, глобалізації, підвищення продуктивності праці та ін.;
- 5) підтримка стратегічних ініціатив щодо виведення нової продукції на ринок;
- 6) добір управлінських інструментів, які давали б змогу клієнтам відчувати себе переможцями (це сприятиме поліпшенню стосунків з клієнтами);
- 7) впровадження програми „6 сигм якості” (що дало змогу скоротити брак до 3-4 випадків на мільйон операцій).

Ці амбіційні цілі продукували у працівників компанії здібності до творчості й розвитку інноваційних ідей, сприяли їй успішній роботі протягом кількох десятків років.

Створення такої організації – важлива складова праці менеджерів. Саме вони повинні розглядати організацію як систему і всі сили – як внутрішні, так і зовнішні – що діють на неї (тут менеджер виконує роль дослідника) та розробляти такі процеси, щоб люди могли продуктивно вирішувати нові проблеми та оволодівати новими знаннями й уміннями (тут менеджер виконує роль розробника проекту). Саме менеджерам належить вчити людей розумінню системних сил, що формують зміни, допомагаючи кожному розвивати системне мислення. Водночас ще можна зустріти таких менеджерів, які б були наділені здатністю розуміти системні структури та загальні завдання. Президент однієї з американських корпорацій Ед Саймон з цього приводу сказав: „Ми ще багато не знаємо з того, що необхідно для створення організації, яка самонавчається, але одне зрозуміло – це нові завдання, і щоб їх вирішити, треба повністю викинути всі наші старі уявлення про те, що ми повинні робити як менеджери”. Без сумніву, зауважує Пітер Сенге, це одна з причин того, чому організацій, що самонавчаються, поки що так мало.

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

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

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

У даному контексті айкідо – це безперервне самовдосконалення організації, яке не потребує ліквідації конкурента. Якщо не буде конкурентів, то уповільниться або зовсім зупиниться процес власного самовдосконалення. Пітер Сенге попереджує, що прагнення до виняткової перемоги над конкурентами може послабити й навіть виснажити організацію. У цьому плані діяльність організації можна порівняти із забігом спортсмена. Відомо, що спортсмен біжить швидше, змагаючись із сильним партнером, а не із слабким, або коли біжить сам. Тут головне – цілеспрямована сила передбачення, тобто здатність менеджерів бачити на кілька кроків уперед, планувати майбутнє організації і контролювати її конкурентів. Саме наявність сильного конкурента підштовхує до самовдосконалення. Головне – вчитися постійно шукати відповіді на нові й нові виклики часу. На думку Пітера Друкера, компанія має конкурувати не із іншою компанією. Орієнтиром має бути продукт найвищої на цей момент якості незалежно від того, хто і де у світі його виробляє. Перемога „вчорашнього товару” (термін Пітера Друкера) нікому не потрібна, потрібні нові технології, а для цього – концептуально інша підготовка й організація персоналу. Результатом праці менеджера є знання, ідеї та інформація. Проте ця „продукція” приносить користь лише тоді, коли менеджер взаємодіє з іншими людьми і спрямовує їхню спільну діяльність (а також їхні знання, вміння, інтелект) на досягнення поставлених цілей. Тоді діяльність менеджера стає тим самим фактором виробництва, який дає змогу організації бути конкурентоспроможною.

Отже, знання (поряд із капіталом та персоналом) вже стали одними із основних ресурсів організації, а ефективна система управління корпоративними знаннями (включно з системою навчання та розвитку персоналу) є чи не найважливішою конкурентною перевагою організації. „Здатність вчитися швидше за своїх конкурентів є єдиним джерелом переваги над ними, – пише Пітер Сенге. Це пов’язано з тим, що знання дають змогу менеджерів приймати ефективніші рішення і здійснювати ефективніші дії. В інформаційну еру ХХІ ст. саме знання, а також система їх збирання, систематизації, зберігання, поширення та використання стають важливим фактором виживання та успіху в бізнесі. Тому, на думку Пітера Друкера, виживатимуть ті організації, менеджери яких своєю працею вибудовуватимуть високоефективні системи управління

корпоративними знаннями, які будуть розглядати інтелект, творчу уяву і знання як найважливіші ресурси ефективності. Проте Пітер Сенге попереджає, що організації, які самонавчаються, все більшою мірою будуть характеризуватися максимальною передачею влади та повноважень зверху – вниз. Саме на нижчих рівнях ієрархії буде прийматися найбільша кількість необхідних рішень. Але при цьому можуть виникнути загрози:

1) конфлікти, з якими будуть зіштовхуватися менеджери вищого рівня під час передачі права прийняття рішень менеджерам нижчих рівнів;

2) проблеми, пов'язані з тим, як зробити місцеве самоуправління ефективнішим.

До можливої появи таких загроз менеджерам потрібно готуватися заздалегідь.

Судити про те, хто є або хто не є менеджером, можна лише за функціями, які виконує людина та за її внеском у результати роботи організації. А менеджера серед усіх інших працівників вирізняє саме освітня функція. Менеджер здатен зробити те, чого не здатні зробити інші – донести до підлеглих сутність поставлених цілей і пояснити шляхи їх досягнення. Отже, ця освітня функція, на думку Пітера Друкера, є вичерпним визначенням менеджера. Завдяки зусиллям менеджера, який виконує свою освітню функцію, створюється організація, що самонавчається [140].

### ***Контрольні питання:***

1. Проаналізуйте основні критерії, що характеризують менеджера креативного типу.
2. Пригадайте талановитого лідера - відому особистість.
3. Визначіть риси, які притаманні менеджеру креативного типу.
4. Що являє собою творчий підхід у поведенці менеджера креативного типу?
5. Які виділяють основні чинники успішної діяльності менеджера креативного типу?
6. Проаналізуйте структуру потенціалу менеджера креативного типу.
7. Розкрийте особливості концепції формування потенціалу менеджера креативного типу.



8. Як ви розумієте поняття «інноваційний стиль управління»?
9. Чому в Україні мають місце несприятливі умови формування креативного лідера?
10. Які функції покладаються на лідера і менеджера?
11. Визначіть необхідність та основні джерела поширення знань в організації.
12. Організація, що самонавчається: суть, методи створення, вміння працівників.
13. Розкрити особливості такого інструменту управління як „коучинг” та корпоративного айкідо.
14. Проаналізуйте роль менеджера у створенні організації, що самонавчається.

## Тема 5.

# Формування креативного середовища на підприємстві

- 5.1. Процес активізації творчої праці на підприємстві
- 5.2. Стилї керівництва і формування інноваційної культури на підприємстві
- 5.3. Управління знаннями на підприємстві
- 5.4. Методи виявлення проблем та їх аналіз

## 5.1. Процес активізації творчої праці на підприємстві

На більшості вітчизняних підприємств керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. У своїй діяльності замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринках, менеджери концентрують свою увагу на виготовленні продукції без застосування творчого підходу, що потребує мінімальних якості та витрат. Через відсутність необхідних інституційних змін і слабку мотивацію трудова поведінка більшості працездатного населення України залишається пасивною та характеризується очікуванням результатів подальших економічних і соціальних реформ [88, с. 209].

Нові зміни у ставленні персоналу до якості гальмуються невідповідною мотивацією і кваліфікацією працівників. Низька зайнятість (два-три дні на тиждень) не сприяє набуттю стійких навичок. Кризові економічні явища не сприяють проведенню системного оновлення знань і підвищення кваліфікації працівників; спостерігається відтік найкваліфікованіших кадрів за кордон.

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

Визначальною мірою від персоналу залежать творчість і новаторство, які роблять продукт чи послугу унікальним і тим самим надають їм відмінну якість та конкурентні переваги.

Тому підприємству необхідно намагатися задовольнити потреби і очікування своїх працівників у визнанні та отриманні задоволення від роботи, а також у їхньому розвитку.

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

- планування та забезпечення безперервної підготовки і кар'єрного росту;
- створення умов, що заохочують розроблення і впровадження нововведення;
- проведення стійкого аналізу потреб своїх працівників;
- різноманітні визнання та матеріальні винагороди;
- сприяння відкритому двосторонньому обговоренню інформації стосовно необхідності поліпшення якості виконання робіт;
- забезпечення умов для ефективної колективної роботи;
- чіткі визначення повноважень та відповідальності персоналу;
- розроблення особистих і колективних цілей, управління процесом поліпшення й оцінки результатів;
- інформування необхідності внесення пропозицій та вдосконалення виробничого процесу;
- аналіз ступеня задоволеності працівників та вдосконалення підходів щодо підвищення рівня мотивації;
- аналіз плинності персоналу і вдосконалення процесу підбору і розстановки кадрів.

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

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

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



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

Найважливішим джерелом інноваційних ідей є творча діяльність людей, погляди яких виходять за межі традиційного підходу до вирішення проблем.

Американський учений А. Залезник вважає, що творчість є досить рідкісним явищем. У корпорації творча активність залежить від наявності обдарованих людей, які здатні на нестандартне мислення. Тобто творчість слід розглядати як здатність відійти від штампів, догм і стереотипів мислення під час розроблення технологічного процесу, що в результаті дає новий спосіб виробництва існуючого продукту або новий продукт (інновацію).

Генераторами інноваційних ідей є новатори. До цієї категорії належать винахідники, раціоналізатори, люди, які мають здібності, природний хист, обдарованість у ставленні до певного виду діяльності, що розвивається під впливом відповідних умов, і бажання виразити своє бачення через створення новини, новації. Головну роль

у спонуканні творчої активності новатора відіграють як його внутрішні, так і зовнішні мотиви. При цьому свідомо дія особистості завжди спрямована на певну мету, якої вона хоче досягти.

Мотив і мета тісно пов'язані між собою. Мотив виступає як причина постановлення тих чи інших цілей.

Слід зазначити, що взагалі будь-яка дія здебільшого спонукається не одним, а кількома мотивами, які перебувають у певній субординації – одні відіграють провідну роль і підпорядковують собі інші. Творчій діяльності новаторів притаманні свої особливості мотиваційної сфери.

Серед зовнішніх мотивів важливу роль відіграє система управління організацією, яка може пригнічувати талант або сформувавши умови для його розквіту, розроблення та запровадження ним творчих ідей у життя.

Крім цього, зовнішніми мотивами творчої активності є:

- попит у сферах споживання і виробництва на нові товари та послуги;

- досягнення науки і техніки.

Внутрішні мотиви спонукають творчих працівників до задоволення таких особистих потреб, як:

- самовираження шляхом реалізації свого потенціалу;

- належність до професійної групи (інженерного корпусу, науковців, винахідників);

- визнання іншими членами організації, суспільства професіоналізму, компетентності, значущості особистості;

- матеріальна незалежність і впевненість у майбутньому;

- забезпечення особистої безпеки.

Проте внутрішніх і зовнішніх мотивів недостатньо для синтезу оригінальної інноваційної, технічно здійсненої ідеї.

Крім відповідних організаційних умов, необхідні індивідуальні якості дослідника, і, перш за все, натхнення, захопленість процесом творчості в пошуку рішень інноваційних ідей.

Ніяке управління не зможе пробудити творчу силу, якщо немає натхнення і відсутні здібності до творчої діяльності.

Психологи розрізняють дві групи творчих особистостей: генераторів та трансформаторів ідей у конкретне рішення.

Генераторам ідей притаманні такі якості, як:

- широкий кругозір;

- концептуальність мислення;
- багата уява;
- вміння подивитись на ідею з висоти «пташиного польоту»;
- науково-технічний талант.

Якості можуть бути розвинені в результаті виховання, освіти, життєвого досвіду, програми особистого тренування спостереження, евристичних прийомів, які забезпечують пошук нових поєднань існуючих явищ.

Як свідчить практика, для появи одного життєздатного інноваційного технічного рішення необхідно синтезувати деяку критичну масу ідей, що досягається певною організацією роботи цільових груп дослідників, які володіють необхідним творчим потенціалом.



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

До таких груп, як правило, входять генератори ідей, аналітики, трансформатори ідей, що дає синергетичний ефект, зумовлений сумісною працею [97].

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

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

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

## **5.2. Стилі керівництва і формування інноваційної культури на підприємстві**

Тепер ефективність інноваційної діяльності залежить не тільки від її організації, інтелектуального й інформаційного потенціалу підприємства, а й значною мірою від стилю керівництва.

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

Кожний керівник відрізняється власним індивідуальним стилем, проте це не виключає можливостей узагальнення стилей різних менеджерів. Прийнято класично поділяти керівників на «автократів», «демократів» та „лібералів”, проте такий поділ дуже умовний і важко зустріти представників цих стилей у «чистому вигляді». Вельми важлива роль відводиться ситуації. У конкретній ситуації керівник тяжіє до того чи іншого стилю роботи залежно від цілей і ряду інших чинників: своєї природної особливості, здібностей, звичок, культури, знань.

Індивідуальність стилів виявляється насамперед у процесі спілкування менеджера з персоналом і тісно пов'язана з категорією лідерства в управлінні, тобто здібністю керівника впливати на окремі особистості або групи людей, спонукаючи їх до діяльності з метою досягнення цілей організації. Прагнучи до забезпечення лідерства, менеджер використовує різноманітні способи впливу на підлеглих і колег. При цьому керівнику в інноваційній сфері необхідно розуміти психологію творчого колективу вчених, науково-технічних працівників, а з іншого боку, бути рішучим, щоб залежно від ситуації приймати рішення і підтримувати або відхиляти пропозиції з різних аспектів інноваційного процесу, якщо це потрібно для виправлення певної ситуації.

За ознакою цільової орієнтації розрізняють дві категорії стилів керівництва в інноваційній сфері: керівництво, орієнтоване на завдання, і керівництво, орієнтоване на співробітників.

Перша категорія налаштована на досягнення поставленої мети інноваційної діяльності шляхом суворого дотримання процедур планування, організації і контролю виконання всіх елементів управлінських функцій. Такий стиль керівництва практично не розглядає розширення ініціативи робітників як безпосереднє завдання менеджменту. Керівники орієнтуються у своїй позиції на стабілізацію поточного виробництва та мінімізацію ризику і часто буквально «душать» новаторські ідеї, які не вписуються в адміністративні рамки. Практика дає численні приклади невдач нових ідей унаслідок зволікання з боку безпосередніх керівників, які одночасно відповідають за нововведення і поточне виробництво. Отже, такий стиль керівництва тяжіє до авторитарного формального і називається транзакційним лідерством. Дії транзакційних керівників полягають у роз'ясненні підлеглим поставлених завдань, створенні відповідних структур для їх виконання. Як правило, транзакційні керівники працелюбні, спираються на безособові аспекти процесу праці – плани, графіки, бюджет. У них високо розвинуте почуття обов'язку перед організацією та необхідністю дотримуватись установлених норм і правил.

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



проектів і програм. У цій ситуації керівник докладає максимум зусиль для організації і підтримки внутрішньофірмових зв'язків між робітниками, у групах, між підрозділами, що є необхідною умовою не тільки успішного виконання інноваційних завдань, а й регулювання людських відносин у колективі.

Дедалі більше розвивається тенденція призначати керівниками науково-дослідних підрозділів фірм тільки визначних учених, незважаючи на ряд недоліків у них як організаторів у порівнянні з професійними менеджерами. Це пояснюється тим, що чим більше фірма орієнтується на досягнення науки і техніки як на основу свого розвитку, тим більше вона залежить від визначних спеціалістів і відомих, авторитетних учених, працювати під керівництвом яких є вельми привабливим для науково-технічного персоналу.

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

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

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

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

Харизматичних лідерів, які мають особливі здібності з управління впровадженням інновацій, американські спеціалісти називають *трансформуючими* керівниками. Вони мають здатність керувати трансформацією цілей, структур і управління людськими ресурсами. У взаємодії зі співробітниками вони спираються не тільки на методи матеріального і морального заохочення, а й на такі чинники, як світогляд, загальні цінності й ідеї, створення загальної платформи для залучення на свій бік прихильників змін.

Прогресивні форми керівництва в інноваційному менеджменті забезпечують простір для виявлення ініціативи кожного учасника інновацій, групових рішень і впливають на формування інноваційної культури в організації [51, с. 438-443].

Для сучасної економіки характерним є посилення важливості людського фактора в реалізації та розвитку інноваційного потенціалу підприємства чи установи. Формування середовища, сприятливого до інноваційної діяльності, є однією з головних умов її ефективної реалізації. Інноваційна культура є головним елементом такого середовища, вона забезпечує сприйняття людьми інновацій, їх готовність та здатність створювати, підтримувати і використовувати інновації у всіх сферах життєдіяльності. Формування інноваційної культури пов'язане з розвитком творчих здібностей персоналу та підтримкою керівництвом організації інноваційних проєктів – від зародження ідей інновацій до комерціалізації розроблених інноваційних продуктів (виробів чи послуг).

Розвиток інноваційної культури суспільства визначено одним із стратегічних пріоритетів інноваційної діяльності в Україні. Значення інноваційної культури зростає при переході від індустріальної економіки до економіки знань. У цих умовах необхідним є формування в суспільстві загалом, а також у трудових колективах підприємств та установ, зокрема, стійкої традиції сприймати нове, здатності й готовності комплексно його використовувати в інтересах загального прогресу.

Слід зазначити, що впровадження певних правил та норм, які сприяють формуванню єдності цілей власників, менеджерів і трудового колективу суб'єкта господарювання, значно підвищують конкурентоспроможність і ефективність його діяльності, дають змогу досягати високих результатів. Розуміти і сприймати ці норми та правила повинна переважна більшість працівників (в ідеалі – усі). Це є свідченням високого рівня корпоративної культури підприємства чи установи.

У загальному випадку виділяють два різновиди корпоративної культури: *консервативну* та *інноваційну*, яка дозволяє не лише оперативно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання, але й отримувати від них додатковий ефект. Дійсно, основною функцією інноваційної діяльності є зміни, що розглядаються як джерело доходу.

Інноваційна культура є відносно новим поняттям, яке по-різному визначається різними науковцями. Розглянемо найбільш поширені визначення категорії «інноваційна культура».

Інноваційна культура – це форма організаційної культури, що виникла наприкінці ХХ ст. як адаптація до прискорення змін у виробництві, бізнесі та суспільстві.

Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах.

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

В. Балабанов під інноваційною культурою розуміє особливу форму (різновид) загальнолюдської культури, що становить нову історичну реальність, яка виникла завдяки прагненню суспільства до духовного та матеріального самооновлення і яка є передумовою якісних змін життєдіяльності людей, найважливішим соціально-психологічним фактором суспільного розвитку.

Інноваційна культура – це стійка система норм та правил здійснення нововведень в різних сферах життя суспільства, що склалася історично та притаманна певній соціокультурній спільноті.

Аналіз наведених визначень свідчить, що практично всі вони розглядають інноваційну культуру на макрорівні і меншою мірою – на рівні окремої організації.

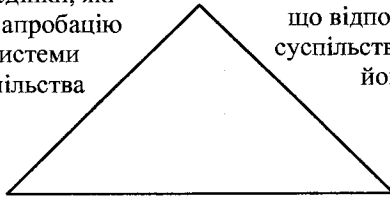
Узагальнення підходів різних авторів до визначення сутності інноваційної культури показує, що вона відіграє роль соціокультурного механізму регуляції інноваційної поведінки людини, її функції подано на рис. 5.3.

Таким чином, інноваційну культуру можна розглядати на рівні організації (підприємства чи установи) як накопичені знання, досвід, переконання, особливості поведінки і взаємовідносин персоналу (менеджерів, інженерно-технічних працівників, робітників), систему його мотивації, порядки в організації тощо, які характеризують ступінь сприятливості окремих працівників, груп працівників

(підрозділів) і організації у цілому до нововведень, готовність втілити їх у нові продукти, технології, управлінські рішення і т.д.

**Трансляційна** – передача з минулого і сьогодення у майбутнє стійких типів інноваційної поведінки, які пройшли тривалу апробацію і ввійшли до системи цінностей суспільства

**Селекційна** – вибір новостворених чи запозичених інноваційних моделей поведінки, що відповідають потребам суспільства на певному етапі його розвитку



**Інноваційна** – розроблення нових типів інноваційної поведінки на основі зразків інноваційної діяльності, що виникли всередині певної суспільної культури чи принесені ззовні

*Рис. 5.3. Регулятивні функції інноваційної культури та їх сутність*

Формування інноваційної культури організації нерозривно пов'язане зі створенням сприятливих умов для розвитку креативного потенціалу її персоналу. Однією з головних передумов цього є формування певних позитивних морально-етичних устоїв, які сприймаються переважною більшістю колективу. Світовий досвід переконливо свідчить, що чим вищі морально-етичні устої суспільства у цілому, а разом з цим і колективів працівників окремих підприємств та установ, тим толерантніше вони будуть ставитися до розвитку індивідуальних можливостей кожної особи, тим вищими будуть соціально-економічні параметри суспільства і його окремих членів.

Основними принципами формування інноваційної культури є:

- чітке формулювання цілей інноваційної діяльності та їхня зрозумілість;
- усвідомлення пріоритетності цілей;
- націленість на результат;
- співробітництво членів проектної команди;

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

Дотримання зазначених принципів створює передумови формування сприятливої інноваційної культури, яка є основою сприятливого інноваційного середовища, пробуджує енергію, ініціативу, творчий пошук працівників, орієнтує їх на досягнення результатів, що є недосяжними за звичайних умов.

Практика інноваційної діяльності свідчить, що сприятлива інноваційна культура дозволяє подолати бар'єри на шляху активізації творчої діяльності колективу інноваційної організації (команди інноваційного проекту) і її окремих членів, зокрема, такі:

- побоювання висловити публічно свої думки, оприлюднити результати досліджень чи розробок, що не вкладаються у звичне русло;
- побоювання критики чи власної самоцензури, що стримує творчу активність;
- страх помилки чи невдачі, ускладнення, що пов'язані з необхідністю зміни способу діяльності у нових умовах;
- некритичне ставлення до авторитетів, побоювання їх критикувати;
- переоцінка власних ідей;
- надмірна творча фантазія і т.п.

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

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

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

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

Основні критерії оцінки інноваційної культури організації згруповані за її окремими складовими (підсистемами), результати, подано в табл. 5.1. Оцінку стану інноваційної культури конкретної організації пропонується давати шляхом порівняння за визначеними критеріями з кращими підприємствами чи установами-інноваторами на ринку або ж аналізувати у динаміці.

Формування і розвиток інноваційної культури організації відбувається в міру її переходу на інноваційний шлях розвитку. Відповідно до поглядів С.М. Ілляшенка, організація, яка зробила опору на інновації, змушена вдосконалювати свою виробничу базу, систему матеріально-технічного забезпечення, оптимізувати структуру збутової мережі та систему руху товарів, адаптуючи їх до змін ситуації на ринку.

Одночасно з цим відбувається перебудова організаційних структур управління, набувають досвіду її робітники, фахівці й керівники, налагоджується система зв'язків з економічними контрагентами, створюється і зміцнюється імідж і т.п., тобто зростає її потенціал інноваційного розвитку.

На цій основі розширюються її адаптаційні можливості до змін ринкового середовища. А це дає змогу реалізувати нові ринкові можливості, проникнути в нові сфери діяльності, які раніше для неї були недоступними. Кожна наступна успішно реалізована інновація розширює можливості організації-інноватора (хоча, звичайно, є певна межа розвитку, зокрема за масштабами діяльності), розвиває її інноваційну культуру.

Таблиця 5.1

**Критерії оцінки складових інноваційної культури організації**

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

Інноваційна культура організації нерозривно пов'язана з розвитком її інтелектуального капіталу, розвитком та реалізацією її інноваційного потенціалу. Автори поділяють погляд С.М. Ілляшенка на інтелектуальний капітал організації як сукупність інтелектуальних

ресурсів і здатностей до їх реалізації, що дозволяють розвиватися на основі інформації і знань. Потенціал інноваційного розвитку визначається як комплекс взаємопов'язаних ресурсів і здатностей до їх реалізації, що визначають її спроможність (інтелектуальну, технологічну, інформаційну, науково-дослідну, економічну тощо) приводити у відповідність до зовнішніх внутрішні можливості вдосконалення на основі постійного пошуку, використання й розвитку нових сфер і способів ефективної реалізації наявних та перспективних ринкових можливостей.

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

### **5.3. Управління знаннями на підприємстві**

Сучасна компанія діє в умовах зростаючої конкуренції, яка носить хаотичний, складний і глобальний характер, що вимагає скорочення часу реакції в умовах обмежених ресурсів. Знання співробітників і організацій у цілому стають цінним ресурсом, що починає враховуватися нарівні з іншими матеріальними ресурсами. Сучасні методика управління знаннями дозволяють досягати вимірних бізнес-результатів від їхнього впровадження.

Фірми, що застосовують управління знаннями, усе частіше виграють на ринку в порівнянні з компаніями, які використовують звичайний збір і нагромадження інформації. Очевидно, що наявність в організації такої концепції як управління знаннями допомагає вивести підприємство на якісно новий рівень ведення бізнесу.

Не зважаючи на різноманітні дискусії і бачення, які існують в сфері управління знаннями, нині є три варіанти практичної реалізації системи управління знаннями на підприємстві [50]: бібліотека знань, стратегічна обізнаність і організація, що самостійно навчається.

Організація, яка самонавчається, є моделлю організації, орієнтованої на розвиток шляхом постійного навчання і самонавчання персоналу, тобто вона розвивається, навчається і



вдосконалюється за рахунок власних внутрішніх резервів. Кожен член такого колективу зацікавлений в індивідуальному підвищенні власного професійного рівня. Персонал організації ефективно працює в будь-якій, у тому числі і кризовій, ситуації, відчуваючи себе частиною системи і з повагою ставлячись до всього, що його оточує. У результаті в більшості випадків переборюється страх перед необхідністю організаційних змін, які починають сприйматися як закономірний процес, що супроводжується особистісним професійним зростанням.

Управління знаннями охоплює широке коло напрямків діяльності організації і вимагає спеціального підходу до стратегії та структури організації, системи комунікацій та кадрової політики. Нові знання починаються з особистості. Кожен працівник є носієм знань. У кожному окремому випадку знання особистості трансформуються у знання організації як єдиної системи. Створення умов, за яких людина отримує нові особистісні знання, і умов, за яких особистісні знання стають доступними для інших, – ось основне завдання компанії, що створює знання. Цей процес має відбуватися безперервно і на всіх рівнях організації [45].

Креативний менеджмент бере на себе такі функції управління знаннями [132, с. 29]:

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

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

Між даними, інформацією і знаннями існує різниця. Дані – це властивості речей і їх можна побачити безпосередньо. Інформація – це сукупність даних, об'єднаних у кластер вищого рівня, якому притаманні смисл і значимість. Пройшовши через фільтр сприйняття і думок (когнітивна здатність), інформація стимулює різноманітні дії і види діяльності. Знання беруться з даних і будуються на основі інформації. Вони діляться на дві відмінні категорії:

1. Прямі значення, що складаються з форм інформації, експертних знань або досвіду, які можна детально викласти, заархівувати, які є постійними і передаються за допомогою інформаційних технологій. Прямі знання можуть мати форму бази даних, документа, малюнка, формули, патенту, відео або презентації.

2. Імплицитні знання, або ж ноу-хау, закарбовані у пам'яті людини. Непрямі знання – це загальна нечітко викладена система цінностей, поглядів, цілей поведінки, які управляють діяльністю організації. Такі знання засновані на досвіді. Ідентифікація експліцитних знань становить нелегке завдання для більшості організацій. Складність, притаманна непрямим знанням, полягає в тому, як їх можна класифікувати, генерувати і управляти ними.

Імплицитні знання можна осягнути тільки через дії людей, їх неможливо розглядати прямо. Такі знання належать людям і схиляють їх до тих або інших дій в конкретних обставинах.

За своїм характером управління знаннями є систематичним. Це процес компіляції, використання і повторного використання інформації, прямих знань, досвіду і професійних вмінь для досягнення особливої вигоди у справах, певної мети, завдання, що здатне зміцнити організацію і примножити її компетентність.

Організація створює цінності зі своїх інтелектуальних активів та активів, що базуються на знаннях в ході цього процесу. Управління знаннями є рушієм інновацій і здобуття нових знань.

Рішення у сфері управління знаннями повинні ліквідувати розрив між експліцитними і непрямими знаннями. Такі рішення використовують технології, що підтримують фіксацію та управління прямою інформацією, а також технології співпраці, які дозволяють індивідам та спільнотам створювати, передавати та узагальнювати інформацію для досягнення специфічних ділових цілей.

#### *Важливість управління знаннями*

В умовах сучасної економіки, рушієм якої є інформація, організації вбачають набагато більше цінності у своїх інтелектуальних активах, ніж в активах фізичних. Управління знаннями допомагає підтримувати ті знання, якими необхідно поділитися, якщо вони стануть основою для співпраці. Більше того, управління знаннями допомагає організації робити наступне:

1. *Стимулювати інновації.* Управління знаннями забезпечує інфраструктуру для побудови електронних і соціальних мереж з

метою розвитку нових продуктів або послуг; воно сприяє і забезпечує доступ до різноманітних ідей, таким чином даючи іншим людям можливість мати від них користь.

2. *Сприяє розвитку співпраці.* Управління знаннями збільшує можливості співпраці; воно збагачує процес обміну експліцитними та непрямими знаннями між людьми; воно також заохочує вільне пересування ідей.

3. *Заохочувати і використовувати можливості навчання.* Управління знаннями сприяє і прискорює процес навчання; воно створює можливості для індивідів і груп людей застосовувати отриманні знання на практиці; воно діє як рушій знань організації і доносить потрібну інформацію потрібним людям в зрозумілому контексті, що націлений на вирішення нових питань; воно надає індивідуальному навчанню особливої цінності, обдаровуючи його гарними результатами і піднімаючи на загальноорганізаційний рівень.

4. *Збільшити соціальний капітал.* Управління знаннями збільшує обсяг передачі індивідуальних знань організації; воно сприяє процесу обміну всередині і поза межами організації, в різний час і в різних місцях; також воно об'єднує людей, що володіють необхідними прямими і непрямими знаннями, з тими, кому такі знання необхідні для виконання робочих обов'язків.

5. *Залучати і зберігати людський капітал.* Управління знаннями підвищує рівень збереження кадрів шляхом підкреслення цінності знань працівника і винагородження його за це; воно фіксує та ефективно використовує те, що люди знають, тобто їхні „ноу-хау” („знаю як”) і „ноу-вот” („знаю що”); воно сприяє кар'єрному зростанню.

6. *Створювати і використовувати структурний капітал.* Управління знаннями перетворює інтелектуальний капітал в структурний капітал і фокусує стратегічне мислення на використанні знань на протигагу зосередженню на бюджеті.

7. *Відкривати можливість електронного управління.* Управління знаннями забезпечує інформаційну базу, що заснована на інформаційних технологіях, для надання громадянам і клієнтам можливості доступу до необхідних їм інформації та послуг; воно також встановлює мережу інтелектуальних урядових працівників, які можуть підвищити якість вимог громадян і клієнтів.

8. *Збільшити продуктивність.* Управління знаннями раціоналізує операції та скорочує витрати, ризик, криві ефективності навчання і час початку навчання шляхом усунення непотрібних або надмірних процесів; воно робить прямий внесок у кінцеві цілі/місії.

9. *Ділитися найкращою практикою і процесами.* Управління знаннями поширює найкраще в практиці у свій організації; воно виносить уроки з невдалих спроб; забезпечує базу для багаторазового користування знаннями і впровадження інновацій; воно встановлює критерії для роботи індивідів і команд всередині компанії і на зовнішньому рівні; воно також допомагає новим працівникам швидко адаптуватися до культури організації.

10. *Забезпечити лідерство і прийняття рішень.* Управління знаннями надає необхідну інформацію в контексті, що допомагає процесу прийняття рішень; воно генерує нові знання в процесі рішень шляхом спільного використання і співпраці з гравцями та організаторами спільної справи в процесах прийняття рішень; і воно використовує інформацію та знання для приведення дій організації у відповідність з її місією та баченням.

11. *Збільшити рівень задоволення клієнтів.* Управління знаннями покращує обслуговування клієнтів шляхом раціоналізації їх часу відгуку; воно фокусується на знаннях потреб клієнта в напрямку докладання зусиль організації; воно також покращує результат і досвід, отриманий клієнтами при використанні послуг, що надаються.

12. *Створити конкурентоздатну перевагу/ринкову диференціацію.* Управління знаннями сприяє у досягненні найвищої якості знань; в якості бізнес-пропозиції, продукту чи послуги, воно переносить цінність пропозиції від надання товарів і послуг до надання знань і досвіду про ці товари та послуги; воно також фокусує колективний інтелект організації на потребах клієнта при досягненні ділових місій/цілей.

*Труднощі управління знаннями.*

При створенні інноваційних продуктів і послуг, деякі організації все ж можуть не мати достатньо можливостей для ефективного і стратегічного планування, доступу до операції, і не можуть впровадити послуги та системи, що необхідні для успішного ведення бізнесу. Це може стати перешкодою існування процесу управління знаннями. До інших труднощів відносяться:

1. *Залучення робочого персоналу.* Культура, яка визнає непрямі знання і заохочує працівників до спільного їх використання, є життєво важливою для управління знаннями. Працівників заохочують ділитися своїми знаннями і досвідом, тим, що робить їх індивідами. Також працівники, котрі беруть участь в цьому процесі, можуть бути оцінені на підставі якості або релевантності інформації, яку вони привносять. Програми управління знаннями повинні стверджувати учасників в цих аспектах.

2. *Дозвіл технологіям диктувати правила управління знаннями.* Управління знаннями не є концепцією, заснованою на технології. Таким чином, організація не повинна вводитися в оману щодо запровадження програми управління знаннями тільки на підставі обіцянок будь-якого інструменту співпраці. Технологія може підтримувати управління знаннями, але вона не є відправною точкою будь-якої програми управління знаннями.

3. *Відсутність конкретної ділової мети.* Програма управління знаннями повинна охоплювати якусь конкретну бізнес-ціль.

4. *Постійне оновлення процесу управління знаннями.* Вміст програми управління знаннями має постійно оновлюватися, виправлятися або видалятися. Більше того, релевантність знань змінюється в будь-який момент, так само як і навички працівників. Отже, програма управління знаннями не може бути статичною.

5. *Внесення інформації в знання.* Організації мають бути обережними з інформаційним перевантаженням. Суттю програми управління знаннями є ідентифікація і поширення коштовних перлин знань з океану інформації.

#### *План дій при управлінні знаннями.*

Стратегічний план може виступати в ролі навігатора для вдалого здійснення управління знаннями. Він може допомогти організації розпочати роботу у вірному напрямку і не збитися з курсу при появі перешкод на обраному шляху. Кроки, що є суттєвими для правильного здійснення процесу управління знаннями, можна поділити на п'ять описаних нижче етапів:

#### *Етап 1: Зробіть перший крок*

Перше, що необхідно зробити, коли організація починає свій шлях впровадження процесу управління знаннями, це створити чітку картину очевидної вигоди від управління знаннями у зв'язку з організаційними цілями. Потрібно використовувати прості

визначення і нескладну мову при дослідженні реальних проблем, можливостей і потенційної цінності, на яку звернене управління знаннями.

Наступним кроком є ідентифікація інших людей, які можуть, будуть або повинні підтримувати процес управління знаннями. Зокрема, визначте мотивуючий фактор, який, швидше за все, здатен вплинути на інших в організації, переконавши їх в необхідності участі і підтримки ініціатив управління знаннями.

Далі необхідно шукати відкриті можливості для отримання вигоди від управління знаннями. Визначте, де процес управління знаннями буде найбільш цінним, поговоривши з людьми в організації, які мають відношення до стратегічних ініціатив і зацікавлені процесом управління знаннями.

І, нарешті, користуйтеся усіма можливими перевагами Інтернету і дайте завдання Відділу інформаційних технологій надати інструменти і скласти збалансовану точку зору щодо управління знаннями. Відділ інформаційних технологій може відіграти роль каталізатора в процесі ідентифікації, розвитку і застосування виникаючих технологій, що підтримують процес управління знаннями.

На цьому етапі перешкоди можуть з'явитися у зв'язку з ігноруванням культури чи історії організації, що виражається у бездіяльності щодо усунення проблем, які можуть перешкоджати розвитку управління знаннями; спробами продати загальноорганізаційний підхід, не зібравши спершу доказів; і у зв'язку з вимогами великого бюджету перед внесенням точної пропозиції щодо вартості процесу.

#### *Етап 2: Розробіть стратегію*

Формулювання стратегії управління знаннями, яка підходить відповідній бізнес-моделі, є одною з найважливіших подій процесу впровадження. Під час цього процесу можуть бути визначені можливості бізнесу та організовано відповідні пробні ініціативи. Виконавча команда може узяти на себе здійснення цих дій від імені організації.

Важливо спочатку створити виконавчу команду. Пріоритетним при цьому є виділення можливостей для лідерів і встановлення стандартів для методів, що застосовуються для всіх ініціатив.

Наступним кроком є вибір лідерів або ідентифікація поточних ініціатив, які можна використовувати в якості маяків. Це досягається або шляхом обрання нових стратегічних лідерів, або адаптації існуючих базових спроб, які знаходяться вже в процесі здійснення. Також необхідним є вибір спонсорів лідерів з ресурсами для допомоги щодо подальшого просування ініціатив.

Останнім кроком в цій стадії є пошук ресурсів для підтримки лідера. Це такі ресурси, як вмілі працівники, здатні просувати ініціативу вперед та уповноважені керівництвом організації на здійснення цього, або інформаційні додатки, які, можливо знадобиться отримати, створити або модифікувати.

*Етап 3: Розробіть і запустіть ініціативи управління знаннями*

На цьому етапі управління знаннями починає набувати чіткої форми. Це час для того, щоб скористатися поштовхом від перших двох етапів і зосередитись на деталях. Початок цього етапу знаменує фінансування лідерів. Формування керівного комітету або виконавчої команди рекомендоване для ініціатив управління знаннями з метою забезпечення контролю і зміни спрямованості ресурсів організації, таких як гроші або час.

В якості другого кроку необхідно розробити методику, яку можна повторно відтворити. Важливо створити активне середовище для внеску в зусилля щодо встановлення процесу перегляду, фільтрації і підтвердження знань, що спільно використовуються, отриманих від спільноти перед позиціонуванням їх в якості загальноорганізаційних знань. Більше того, важливо зафіксувати отримані в цьому процесі уроки. Для здійснення цього останнього і найбільш важливого кроку контрольна група повинна обговорити уроки, які було отримано з регулярних зборів, і надати загальну платформу для можливості поділитися результатами.

*Етап 4: Розширюйте і підтримуйте ініціативи*

На цьому етапі можна швидко розвивати ініціативи управління знаннями. Їх зростання буде чітко помітне. При отриманні зеленого сигналу на розвиток, з'являється додатковий тиск у зв'язку з проходженням формальних бізнес-оцінок і забезпеченням виправдання зробленого в контексті бізнесу. Та все ж, управління знаннями в цей момент вже далеко на шляху до того, щоб вважатися невід'ємною компетенцією організації. Розвиток стратегії розширення – перше, що необхідно зробити на цьому етапі. І досягти

цього можна, або поступово застосовуючи критерій вибору лідера в програмах для інших відділів, або розвинувши всеохоплюючу стратегію універсального впровадження управління знаннями. Відповідні ресурси, необхідна технологія і наявність підтримки користувачів потребуються для кожного з підходів. Необхідно узагальнювати ініціативи процесу управління знаннями у всій організації для того, щоб залучити в цей процес кожного.

Останнім і найбільш важливим кроком цього етапу є управління ростом. Контроль за безладдям через вибух величезної кількості ініціатив управління знаннями, який є звичним явищем на цьому етапі, відіграє важливу роль для загального успіху всього процесу.

*Етап 5: Організуйте процес управління знаннями як інститут*

Це є одночасно пунктом призначення і вихідною точкою для управління знаннями.

На цьому етапі організація починає усвідомлювати, що управління знаннями є стратегією бізнесу, а не просто базою даних, і повинна складати невід'ємну частину загальної моделі бізнесу організації.

Управління знаннями на цій стадії приймається в якості необхідної компетенції організації з обмеженим потенціалом вигоди для кожного її підрозділу.

Перший крок цього етапу – це введення процесу управління знаннями до структури моделі бізнесу організації. Для цього необхідно отримати згоду вищого керівництва.

Далі потрібно реорганізувати структуру і бюджет організації. Організація повинна реструктурувати бюджет і обов'язки своїх департаментів для того, щоб передбачалося введення в дію обширного управління знаннями в якості бізнес-стратегії.

Структура організації зміниться природним чином і в певній мірі для того, щоб краще суміщатися з таким новим підходом до роботи.

Третє, що потрібно зробити – це відстежувати стан процесу управління знаннями. Залучення зовнішньої групи оцінки, проведення внутрішніх оцінок зрілості процесу або включення зворотного зв'язку згідно з опитуваннями працівників надасть стабільності ініціативам управління знаннями.



Наступним є завдання приведення оцінки продуктивності і винагород у відповідність зі стратегією управління знаннями. Перегляд процесу управління знаннями дає життєво важливу інформацію про їх роль, оскільки оцінювання продуктивності є підставою для кар'єрного зростання і встановлення оплати праці.

Останнім кроком є запровадження локальних важелів контролю в якості інструменту балансування в загальноорганізаційній структурі управління знаннями, а також прив'язка загальноорганізаційних бізнес-цілей до діяльності.

Окремим групам необхідно дозволити розвивати ресурси управління знаннями для задоволення їх специфічних потреб. Але політика управління знаннями завжди має керуватися потребами бізнесу.

Й останнє, що необхідно зробити в рамках цього етапу, це – забезпечити все необхідне для продовження діяльності згідно обраним курсом. В той час, як організація на цьому етапі стає посправжньому такою, що користується знаннями на спільній основі, потреба в процесах управління знаннями зростатиме, оскільки такі процеси економлять час і кошти. Також потрібно користуватися підтримкою вищого керівництва для того, щоб допомогти організації іти нога в ногу зі своїми потребами.

Узявши на озброєння і здійснюючи ключові дії для кожного з п'яти етапів, організація матиме значний успіх протягом усього процесу запровадження управління знаннями [121].

Загалом, креативний менеджмент – це управління носіями інтелектуального потенціалу в тій його частині, коли ці носії інтелектуального капіталу займаються створенням знань шляхом творчої діяльності.

При цьому, носії інтелектуального капіталу використовують інформаційні бази в своїй діяльності, а згодом поповнюють їх за рахунок знову створених знань. Таким чином, креативний менеджмент організовує процес розширеного відтворення знань і їх накопичення за рахунок творчої діяльності.

Замкнутий цикл управління знаннями зображений на рис. 5.4.

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

Автори книги „Управління знаннями: керівництво до дій” розглядають основне завдання – створення, підтримка знань, яке гарантує збереження життєздатності організації і її конкурентоспроможності.

Креативний менеджмент ставить це завдання як створення і накопичення (примноження) знань [132, с. 30-31].

Також варто відмітити, що система управління знаннями на підприємстві не буде ефективною, якщо корпоративна культура не стимулюватиме працівників до обміну ідеями і досвідом. Процес запровадження системи управління передбачає зміну організаційної культури підприємства.

Корпоративні лідери повинні бути відкритими для обміну інформацією зі своїми співробітниками .

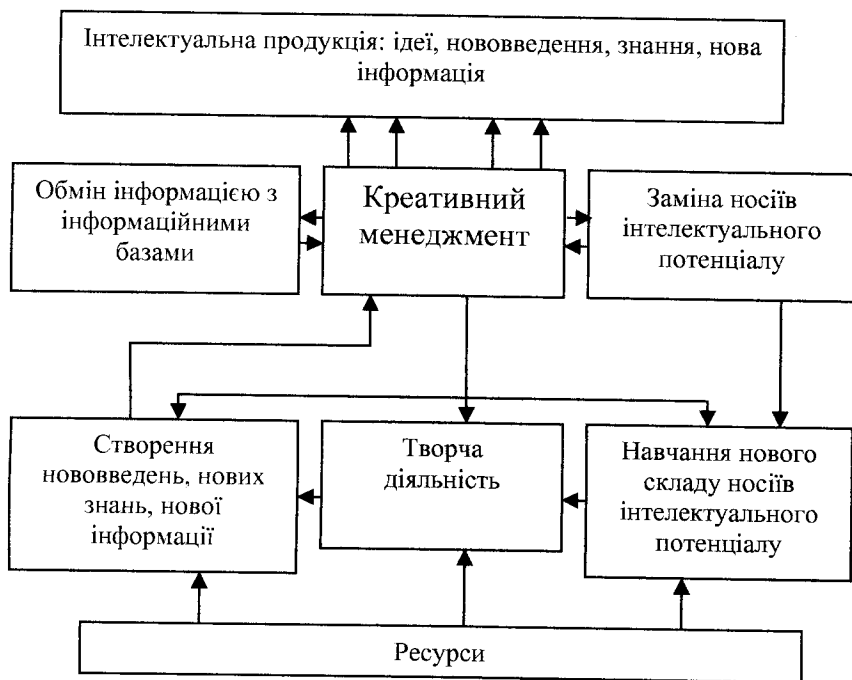


Рис. 5.4. Замкнутий цикл управління знаннями [132, с. 30-31]

## 5.4. Методи виявлення проблем та їх аналіз

Існує багато методів системного аналізу проблем. Оцінюючи кожен ідею за окремими критеріями, можна отримати інтегральний підсумок, який допоможе при виборі оптимальної. Нижче ми розглянемо причинно-наслідкову діаграму та функціонально-вартісний аналіз, що варто використовувати в креативному менеджменті.

**Діаграма Ісікави** (інші назви – причинно-наслідкова діаграма, «риб'ячий кістяк») запропонована К. Ісікавою у 1952 році. Метод застосовується при розробці та вдосконаленні продукції, забезпечує системний підхід до визначення фактичних причин виникнення проблем.

Мета методу – вивчити, відобразити і забезпечити технологію пошуку справжніх причин розглянутої проблеми для ефективного її розв'язання. Перевагами цього інструменту є те, що діаграма дозволяє в простій і доступній формі систематизувати всі потенційні причини розглянутих проблем, виділити найістотніші і поступово віднайти першопричини. Згідно з принципом Парето (принцип Парето – відомий як *правило Парето*, *правило 80:20* і *принцип малої кількості причин* – стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин. Ця ідея знайшла застосування у багатьох галузях. Наприклад, 20% злочинців скоюють 80% злочинів, 20% водіїв створюють 80% автомобільних аварій, 20% покупців дають 80% прибутків. Принцип був відкритий Джозефом Мозесом Юраном, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето, який помітив, що 80% власності в Італії належить 20% населення), серед множини потенційних причин (причинних факторів, за Ісікавою), що породжують проблеми, лише дві-три є найбільш значимими, тому саме їх пошук і має бути організований.

Аналітична робота проводиться на таких етапах:

- збір та систематизація причин, що прямо чи опосередковано впливають на досліджувану проблему;
- групування причин за смисловим і причинно-наслідковим блоками;
- ранжування їх усередині кожного блоку;
- аналіз діаграми.

На рис. 5.5 наведено діаграму для розв'язання проблеми поліпшення якості продукції, і стає зрозуміло, чому її називають «риб'ячий кістяк».

Для того, щоб її побудувати, учасники наради вивчають проблему, малюють основну горизонтальну стрілку – «кістяк» – результат, якого хочуть досягти. У процесі можна визначити першопричину проблеми, якщо постійно відповідати на запитання «чому?». У процесі обговорення виявляються важливіші причини (причини першого рівня), що впливають на проблему, – «великі кістки». Ці причини обводять рамками і з'єднують похилими стрілками з «кістяком».

Далі наносяться вторинні причини (причини другого рівня), які впливають на головні причини («великі кістки»), а ті, у свою чергу, є наслідком вторинних.

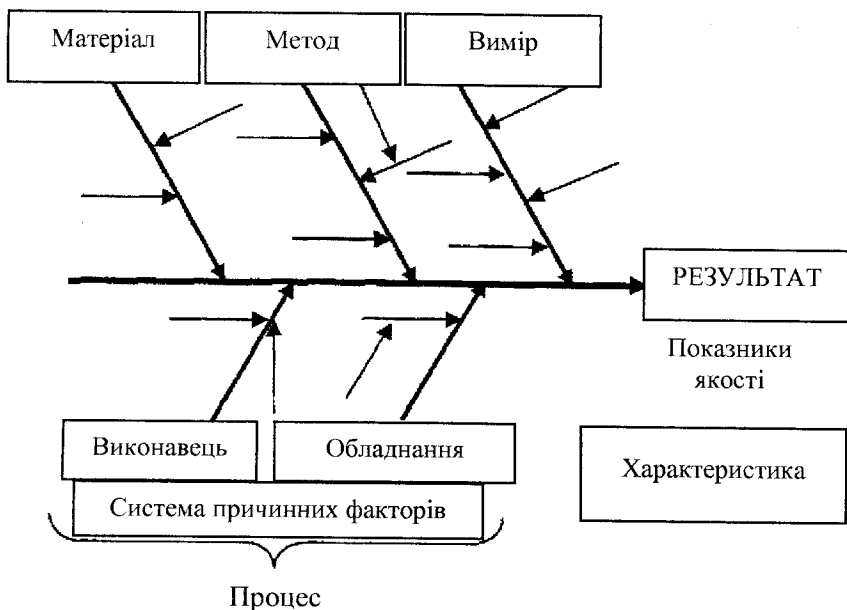


Рис. 5.5. Концептуальна схема діаграми Ісікави під час розв'язання проблеми поліпшення якості продукції

Вторинні причини записуються і розміщуються у вигляді «середніх кісток», що приєднуються до «великих». Причини третього рівня, які впливають на причини другого рівня, розміщуються у вигляді «дрібних кісток», що примикають до «середніх». Якщо на діаграмі наведені не всі причини, то стрілки залишаються порожніми. При аналізі повинні виявлятися і фіксуватися якомога більше факторів, оскільки це сприятиме пошуку найефективнішого шляху вирішення проблеми.

Діаграма Ісікава дозволяє стимулювати творче мислення, уявити взаємозв'язок між причинами і зіставити їх відносну важливість.

Проте метод має й недоліки:

- не розглядається логічна перевірка ланцюжка причин, тобто відсутні правила перевірки у зворотному напрямі – від результатів до першопричини;

- якщо проблема надто складна, то діаграма не дозволяє зробити правильні висновки.

Наступний метод системного аналізу управлінських проблем – **функціонально-вартісний аналіз** – комплексне, системне дослідження діяльності підприємства, засноване на взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей, якостей створюваних об'єктів, товарів і витрат для забезпечення цих функцій. Метод функціонально-вартісного аналізу (ФВА), або в англійській аббревіатурі Activity Based Costing (ABC), слугує для визначення вартості та інших характеристик виробів, послуг і споживачів. В основі цього методу лежить використання функцій і ресурсів. Метод ФВА, розроблений як операційно-орієнтована альтернатива традиційним фінансовим підходам, дозволяє:

- аналізувати результати та проблеми діяльності підприємства;

- визначати та проводити загальний аналіз собівартості бізнес-процесів на підприємстві (маркетинг, виробництво продукції та надання послуг, збут, менеджмент якості, технічне і гарантійне обслуговування тощо);

- проводити порівняльний аналіз та обґрунтування вибору раціонального варіанта технології реалізації бізнес-процесів;

- здійснювати функціональний аналіз, пов'язаний із визначенням і обґрунтуванням функцій, які виконують структурні підрозділи підприємства для забезпечення високої якості продукції та надання послуг;

- визначати та аналізувати основні, додаткові і непотрібні функціональні витрати;

- формувати адекватну інформацію про ефективність діяльності центрів відповідальності на підприємстві;

- здійснювати порівняльний аналіз альтернативних варіантів зниження витрат у виробництві, збуті та управлінні за рахунок упорядкування функцій структурних підрозділів підприємства.

Важливою умовою ефективного застосування ФВА є дотримання чіткої послідовності його проведення за наступними етапами: підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний.

Основні завдання *підготовчого* етапу – вибір об'єкта аналізу з відповідним техніко-економічним обґрунтуванням, визначення завдань, термінів проведення і виконавців, навчання фахівців, підготовка необхідних інформаційних матеріалів. На цьому ж етапі складається та обговорюється план проведення аналізу. Робоча група формулює мету, узгоджує методологію вирішення певних проблем. *Інформаційний* етап спрямований на збір, систематизацію та всебічне вивчення інформації про процеси, витрати, структурну модель об'єкта. Завданням *аналітичного* етапу є аналіз функцій і витрат в цілому за складовими елементами. Його основним призначенням є висунення ідей та варіантів вирішення удосконалення об'єкта.

Найцікавішим, з точки зору креативного менеджменту, є *творчий* етап, що включає розробку варіантів поліпшення об'єкта, обговорення пропозицій і відбір найбільш привабливих, а також їх систематизацію. Найпоширенішим методом генерації ідей є комбінування попередніх знань і досвіду.

Під час *дослідницького* етапу відбираються найраціональніші варіанти. Їх попередньо оцінюють спільно з фахівцями за кожним напрямом реалізації, ранжують та відбирають для розгляду на наступному *рекомендаційному* етапі. Він включає проведення експертизи, подання рекомендацій, складання техніко-економічних розрахунків та плану-графіка впровадження.

ФВА як високоефективний універсальний метод зниження витрат широко застосовується у таких країнах, як США, Канада, Японія, Англія, Німеччина. Сфера його застосування нині набагато ширша, ніж була на момент створення методу (проекування, технологічні процеси, будівельні об'єкти, процеси управління). На

макроекономічному рівні ФВА використовується як допоміжний інструмент управління економікою.

На відміну від традиційних фінансових підходів, метод ФВА надає інформацію у формі, зрозумілій для персоналу підприємства. Проведення розрахунків згідно з ФВА-моделлю дає змогу одержати великий обсяг інформації для прийняття рішення. Отримана інформація дозволяє обґрунтовувати і приймати рішення в процесі застосування таких методів удосконалення фінансово-господарської діяльності підприємства, як:

- «Точно в строк» (Just-in-time, JIT) і KANBAN;
- глобальне управління якістю (Total Quality Management, TQM);
- безперервне поліпшення (Kaizen);
- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering, BPR).

Як правило, ФВА-інформація представляється у вигляді системи вартісних і часових показників, показників трудомісткості і трудовитрат.

Систему показників можна використовувати як для поточного (оперативного) управління, так і для прийняття стратегічних рішень. На рівні оперативного управління інформацію з ФВА-моделі можна застосовувати для формування рекомендацій зі збільшення прибутку та підвищення ефективності діяльності підприємства. На стратегічному – допомога у прийнятті рішень щодо реорганізації підприємства, зміни асортименту продуктів та послуг, виходу на нові ринки, диверсифікації тощо.

ФВА-інформація показує, як можна перерозподілити ресурси з максимальною стратегічною вигодою, допомагає виявити можливості тих факторів, які мають найбільше значення (якість обслуговування, зниження вартості, зменшення трудомісткості), а також визначити найкращі варіанти капіталовкладень.

Розвитком ФВА-методу став метод функціонально-вартісного управління (ФВУ, Activity-Based Management, ABM). ФВУ – це метод, який включає управління витратами на основі застосування більш точного віднесення витрат на процеси, процедури, функції і продукцію. Спільне застосування ФВА/ФВУ-методів дозволяє не лише точно визначати витрати, а й керувати ними.

Побудова функціонально-вартісних моделей здійснюється на основі застосування методологічного та технологічного взаємозв'язку

між IDEFO (IDEFO -- *Integration for Process Modeling або Function Modeling* – методологія функціонального моделювання та графічна нотація, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів; відмінною особливістю IDEFO є її акцент на підпорядкованість об'єктів; у IDEFO розглядаються логічні відносини між роботами, а не їх послідовність у часі і ФВА моделями.

Зв'язок методів IDEFO і ФВА полягає в тому, що обидва вони розглядають фінансово-господарську діяльність підприємства як безліч послідовно виконуваних функцій, а дуги входів, виходів, управління та механізмів функцій IDEFO-моделі відповідають вартісним об'єктам і ресурсам ФВА-моделі. Ресурси (витрати) у ФВА-моделі – це входні дуги, дуги управління і механізмів у IDEFO-моделі, продукти (вартісні об'єкти) ФВА-моделі – це вихідні дуги IDEFO-моделі, а дії ФВА-методу – опції в IDEFO-моделі.

На нижчому рівні, а саме рівні функціонального блоку, зв'язок IDEFO - і ФВА-моделей базується на трьох принципах:

1. Функція характеризується числом, що являє собою вартість або час виконання цієї функції.

2. Вартість або час функції, яка не має декомпозиції, визначається розробником моделі.

3. Вартість або час функції, яка має декомпозицію, визначається як сума вартостей (часів) всіх підфункцій на даному рівні декомпозиції.

Безпосередньо зв'язок методів функціонального і вартісного моделювання реалізували деякі виробники програмних CASE-засобів (наприклад, VPwin). Слід зазначити, що VPwin у реалізований спрощений варіант ФВА-методу. У той же час в програмному продукті EasyABC ФВА-метод реалізований повністю, але програмна підтримка взаємозв'язку між IDEFO-моделлю і ФВА-моделлю в явному вигляді відсутня [118].

### **Контрольні питання :**

1. Назвіть заходи для того, щоб заохочувати працівників до постійного вдосконалення своєї кваліфікації.

2. Охарактеризуйте персонал, що веде інноваційну діяльність на підприємстві.

3. Розкрийте сутність мотивації як функції інноваційного менеджменту.

4. Що таке «потреби»?



5. Що таке мотив та мотиваційна структура людини? Наведіть приклади.
6. У чому полягає сутність процесу стимулювання?
7. Які виділяють зовнішні і внутрішні мотиви творчої активності персоналу?
9. Яку роль відіграє заробітна плата в стимулюванні інноваційної діяльності? Наведіть приклади.
10. Проаналізуйте процес активізації творчої праці на підприємстві.
11. Визначіть сновні складові іміджу керівника інноваційної діяльності.
12. Розкрийте сутність інноваційної культури та проаналізуйте регулятивні функції інноваційної культури.
13. Які виділяють основні принципи формування інноваційної культури на підприємстві?
14. Проаналізуйте складові інноваційної культури.
15. Які виділяють критерії оцінки складових інноваційної культури підприємства?
16. Яку роль відіграє держава в стимулюванні винахідницької діяльності? Наведіть приклади.
17. Як забезпечувати дієве стимулювання творчої активності на підприємстві?
18. Що означає «спіраль знань» і як вона створюється в організації?
19. Який механізм стимулювання творчої активності існує на підприємствах України?
20. Опишіть сутність різних стилів керівництва інноваційною діяльністю. Наведіть приклади.
21. Який із стилів керівництва, на ваш погляд, є найефективнішим?
22. Охарактеризуйте інтерактивний стиль керівництва, наведіть приклади.
23. Що таке «імідж» і як він створюється?
24. Розкрийте сутність управління знаннями та його значення.
25. Охарактеризуйте етапи процесу управління знаннями.
26. Проаналізуйте замкнутий цикл управління знаннями.
27. Які виділяють методи постановки і системного аналізу управлінських проблем?
28. Розкрийте суть діаграми Ісікави.
29. Проведіть апробацію методу Ісікави на конкретному прикладі.
30. Яким чином можна використовувати метод ФВА у креативному менеджменті?

## Тема 6.

# Управління креативністю

- 6.1. Створення креативної організації
- 6.2. Суть, види та способи формування креативних команд
- 6.3. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві
- 6.4. Управління креативним потенціалом підприємства

### 6.1. Створення креативної організації

Враховуючи дії конкурентів, менеджери повинні постійно приділяти серйозну увагу аналізу перспектив своєї організації. „Стратегічна неперервність, – пише Майкл Портер, – робить зростання компанії тривалішим та впевненішим. Нові стратегічні позиції часто з’являються внаслідок появи нових конкурентів, здатних відшукати нові позиції”. Конкуренти сприяють пошуку нових ідей, а ідеї вимагають змін. Тому головною проблемою менеджерів ХХІ ст. є *„зробити свою організацію лідером змін”*. Відомий консультант із менеджменту Роберт Піно наголошує, що робота менеджера – це виснажлива праця людини, на плечах якої лежить відповідальність за організацію діяльності інших людей і компанію загалом, за проведення конкуруючих змін. Для того, щоб упроваджувати зміни, треба, по-перше, відмовитися від старих методів праці, по-друге, впроваджувати інновації і, по-третє, проводити зміни організовано [140].

Саме поняття „зміна” має кілька різних значень. Його вживають для означення зовнішніх змін (зміна технологій, споживачів, конкурентів, ринкових структур та ін.). Цим же словом позначають внутрішні зміни, що виникають унаслідок того, що організація адаптується до змін навколишнього середовища. Сьогодні слово „зміна” вживається, коли йдеться про програми реорганізації, перебудови тощо. Ці програми здійснюються за наказом, люди відчують, що ними маніпулюють і чинять опір. Тому все частіше використовується слово „трансформація” для означення всебічних організаційних змін. Проте такі зміни, на думку

Едвардса Лемінга, неможливі без трансформації особистості. У книзі „Танець змін” (автори Пітер Сенге та ін.) використовується термін „глибинні зміни” для означення тих реформ, за яких відбувається зміна цінностей, прагнень та поведінки людей з одночасною зміною процесів, методів, стратегій та систем.

Праця менеджерів із проведення змін (трансформацій) – це вміння вирішувати різноманітні проблеми початкового етапу їх ініціювання, підтримання та переосмислення, проведення, внесення коректив та підбиття підсумків. Основним результатом змін буде те, що організація та її працівники, постійно вдосконалюючись, зможуть знаходити і реалізовувати можливості для покращання в різних аспектах діяльності. У цих умовах менеджери повинні стати агентами змін. Е. Голдратт говорить, що такі менеджери, перш ніж починати зміни, ставлять собі та іншим запитання: „Що змінити? На що змінити? Як забезпечити проведення змін?”. Цих менеджерів можна розпізнати за такими рисами: вони ефективно взаємодіють із підлеглими, клієнтами та партнерами по бізнесу; не бояться спілкуватися з керівництвом; здатні працювати як самостійно, так і в команді; мають хорошу інтуїцію і вміють швидко приймати рішення, виправляти помилки; уникають безглуздої роботи; постійно вчаться, щоб не відстати від розвитку науки, техніки та суспільства; мають стратегічне мислення; вміють продуктивно працювати у стресових ситуаціях. Найважливіше те, що вони мають здатність до продукування та сприйняття нових ідей.

Для того, щоб проводити зміни, менеджерам потрібно багато працювати над тим (і це значною мірою визначає зміст їхньої праці), щоб [140]:

- підтримувати позитивне мислення людей, створювати можливості для швидшого і творчого зростання кожного працівника;
- ламати організаційні „королівства” з пірамідальною ієрархічною структурою і бюрократією, щоб звільнити місце для виникнення більш функціональної організації, побудованої на внутрішніх взаємозв'язках;
- стимулювати прагнення людей об'єднуватися в команди, вчитися бути більш чутливими до невизначених організаційних ситуацій;
- розвивати цілісне бачення бізнесу і проактивне управління;

- реалізовувати якомога більше нових життєздатних ідей у бізнесі. Така праця називається піонерством. За цим має йти швидка перевірка та апробація нових ідей, щоб найкращі з них могли бути оперативно розроблені та доставлені на ринок.

Щоб здійснювати зміни, менеджерів необхідно:

1) оцінювати масштаби змін, необхідних для підвищення результативності праці своєї та інших, і підтримувати розроблену концепцію;

2) визначати, на основі яких критеріїв відбирати і застосовувати конкретні управлінські інструменти та рішення;

3) сприяти тому, щоб корпоративна культура в організації була спрямована на постійне вдосконалення, а люди без додаткових стимулів прагнули до її покращення.

Проте багатьом менеджерам рідко вдається дотримуватися балансу між трьома складовими змін: технічною, організаційною і поведінковою.

Здатність менеджерів вносити необхідні зміни у свою працю та працю персоналу є ключовим фактором успіху діяльності організації в найближчій і далекій перспективі. Для того, щоб зміни відбулися, необхідні нові та ефективні способи ведення бізнесу – незалежно від того, чого вони стосуються: цілей, систем, організаційних структур підприємства, робочих процесів, цінностей, завдань або корпоративної культури. Процес стратегічних змін на кожному етапі передбачає активізацію колективних знань, умінь та творчості працівників організації. Для впровадження, стратегічних змін у реальному часі менеджерів необхідно:

1) спрямовувати працю, інтелект, знання інших людей на досягнення ключових результатів;

2) забезпечувати підтримку в організації загальної бази стратегічної інформації в довгостроковій перспективі;

3) створювати те спільне, що об'єднує людей у процесі здійснення змін;

4) перебудовувати одночасно стратегію, системи, структуру, культуру, методи роботи і технологічні процеси організації.

Технологія стратегічних змін у реальному часі сприяє впровадженню методів системного аналізу та синтезу, що використовуються для одночасного розкриття характеру взаємозв'язків між багатьма важливими проблемами, які є в

організації. Вона концентрує енергію, мислення та дії менеджерів на одночасному плануванні та здійсненні заходів, пов'язаних із вирішенням різних питань.

Програми глибоких змін завжди стимулюють у людях цілеспрямованість. Перед початком здійснення програми люди ставлять запитання: „Що ми хочемо створити?“. У процесі реалізації програми запитання стають конкретнішими: „У чому наше призначення? У чому унікальність нашої організації і як нам слід змінитися, щоб виявити свою унікальність? Який приклад ми хотіли б дати?“ та ін. Найуспішніші програми змін мають такі риси:

- 1) прив'язка до реальних виробничих проблем і процесів;
- 2) пов'язані з підвищенням ефективності;
- 3) їх реалізують люди, які мають право приймати необхідні рішення;
- 4) спрямовані на досягнення гармонії між дією та мисленням, між дослідженням та експериментом;
- 5) забезпечують людям розширення „білого простору“ – дають їм можливість думати і аналізувати, самим приймати те чи інше рішення;
- 6) спрямовані на підвищення індивідуальних і колективних здібностей;
- 7) вчать людей тому, як треба вчитися.

Зміни можуть бути результативними лише тоді, коли, ставлячи перед собою перспективні цілі їх проведення, менеджери будуть тісно взаємодіяти з працівниками і формувати корпоративний дух. Досягнувши змін, люди будуть самі аналізувати зроблене і ставити нові перспективи. Проте дуже невелика кількість організацій, які завдяки змінам досягають успіху дійсно високого рівня. Відомі спеціалісти з управління, зокрема Д. Бойтт, називають причини, чому зміни впроваджуються складно і часто не дають очікуваних результатів:

- люди не довіряють і вважають, що зміни впливатимуть на них негативно, насамперед, унаслідок відсутності повної і всебічної інформації;
- більшість людей бояться, що внаслідок змін у них добавиться роботи;
- будь-які зміни ламають усталені звички, традиції;
- люди відчують відсутність у собі необхідних занять для роботи в нових умовах;

- лідери нездатні сформувати корпоративний дух, який об'єднав би всіх працівників.

Для того, щоб відбулися зміни, менеджери повинні керувати очікуваннями людей, спрямовувати їхню енергію та досвід у потрібному напрямі. Але вся справа у тому, що як тільки відбуваються очікувані зміни і досягаються бажані результати, менеджерів треба думати про нові зміни, щоб знову не відстати від інших.

Впровадження змін залежить від [140]:

а) лінійних керівників, які здатні діяти дуже енергійно, але мало чого можуть досягти без керівників та неформальних лідерів;

б) керівників організацій, які виконують роль розробників, вчителів та наставників лінійних менеджерів, а також прикладу ставлення до змін;

в) неформальних лідерів, які не наділені владою і тому повинні діяти разом із лінійними менеджерами всіх рівнів.

Менеджери всіх рівнів мають розуміти, що вони взаємозалежні на всіх етапах проведення змін (від визначення часу, обґрунтування індивідуальних і спільних цілей і цінностей до оцінювання отриманих результатів). Це дає змогу запобігти виникненню небажаних проблем або спільними зусиллями подолати їх.

Просто хороші менеджери не можуть очолити фундаментальні зміни. Причиною є їхнє мислення: вони прагнуть підтримувати порядок та контроль, забезпечувати виконання поставлених завдань у межах виділених бюджетів і ресурсів, а їхньою мотивацією є персональна кар'єра. Для проведення фундаментальних змін потрібні менеджери нового типу, які мають принципово інше мислення та специфічні здібності. Треба, щоб вони вміли встановлювати системостворюючі зв'язки, впливати на інших людей, знаходити нові методи управління, змінювати свій стиль керівництва залежно від ситуацій. Вони сміливо змінюють самих себе, набувають нових знань, навичок і ризикують власною кар'єрою. У міру розгортання процесу змін, вони вносять усе нові й нові зміни та доповнення у свої підходи і запалюють ними інших. Тільки такі менеджери-лідери зможуть створити „критичну масу” активістів, які їх підтримають. Якими б талановитими не були топ-менеджери, але їм потрібні „менеджери на лінії вогню” (за словами Пітера Друкера) для просування своїх ідей до найнижчих рівнів організації.

При цьому обов'язково частина, а може, й увесь персонал, будуть дискутувати, намагатися затримати або взагалі зірвати проведення змін. За оцінками спеціалістів, вірогідність успіху проголошеної програми змін внаслідок протидії працівників коливається від 25 до 75%. Причинами протидії найчастіше є: відчуття безконтрольності ситуації; прагнення зберегти те, до чого звикли; загроза авторитету, статусу чи автономії; нерозуміння нових вимог; конфлікт інтересів; боротьба за владу; недовіра. Шлях до управління протидіями полягає в тому, щоб переконати людей у необхідності змін, не приховуючи жодних наслідків. Відкрите спілкування менеджерів із працівниками забезпечує розуміння наслідків змін і сприяє тому, що люди висловлюють свої справжні думки. А знаючи, про що думають люди, можна з ними співпрацювати.

Під час проведення змін в організації менеджерам необхідно постійно аналізувати процеси, стежити за розвитком окремих елементів, мотивувати працівників, своєчасно вносити корективи і т. ін. Чому у багатьох компаніях проведені зміни не дають позитивних результатів? Джим Коллінз відповідає: тому, що менеджери як лідери компаній погано розробляють стратегію змін – вони бачать, що роблять спочатку, дещо – посередині і не бачать того, до чого вони мають прийти. Вирішивши проводити зміни, менеджеру, на думку Джима Коллінза, потрібно ставити питання не „куди йти?“, а „хто буде йти?“. Якщо геніальну ідею довірити посереднім людям, то й результат буде посереднім. Лише талановиті особистості можуть представити складний світ у вигляді простого механізму, вивести основний принцип, який потім лежатиме в основі всіх процесів. Так свого часу діяли менеджери зі світовим ім'ям Лі Якокка („Крайслер“), Джек Уелч („Дженерал електрик“), Альфред Слоун („Дженерал моторз“) та ін. Говорячи про проведення змін, Коллінз порівнює цю роботу менеджера з ефектом махового колеса. Воно встановлене на вертикальній осі, діаметр його становить 30 м, товщина – 3 м, вага – 25 т. Колесо треба запустити, хоча здається, що це зробити неможливо. Ви штовхаєте і штовхаєте його і, нарешті, його вдається зрушити на кілька сантиметрів, потім ще, потім ще на кілька сантиметрів. Врешті-решт, колесо обертається. Ви продовжуєте штовхати, і колесо починає обертатися – спочатку повільно, потім швидше, ще швидше. А потім воно обертається за інерцією, і вже не

треба докладати до цього великих зусиль. Ви досягли успіху, зрушивши колесо і примусивши його самостійно обертатися, але потрібно думати про те, як підтримувати цей рух як його розвинути, бо колесо може зупинитися.

Результатом змін або трансформації організації стає формування нової організаційної моделі, яку називають креативною організацією. На думку російського вченого Владислава Іноземцеві, „*креативна організація*” – це організація, яка постійно модернізується на основі безперервного навчання всіх її членів та розвитку їхньої творчої діяльності. Креативність – це творча, новаторська діяльність. Це форма активності у проблемному пошуку, свідомо і цілеспрямована спроба розширити наявні межі знання, зруйнувати наявні обмеження, це здатність людини до нестандартного оригінального мислення та поведінки. При цьому мислення та поведінка мають конструктивний характер. Креативність виявляється в оригінальності та швидкості мислення, здатності знаходити нові рішення, в багатій уяві, почутті гумору, створенні нових оригінальних продуктів. Креативна організація створюється завдяки творчим особистостям, насамперед, творчим менеджерам, які вміють шукати та підтримувати таланти, впроваджувати інновації. Дуглас Макгрегор, зокрема, вважав, що креативність присутня практично у кожній людині і на неї мають спиратися менеджери, вибудовуючи майбутнє своєї організації. Він висунув ідею про те, що навіть середньостатистична людина здатна виявити високий рівень уяви, винахідливості, творчості, що стає основою креативності. При цьому креативність виражається не стільки в критичному ставленні до нових ідей із погляду власного досвіду, скільки готовністю до їх сприйняття. Чи розкривається креативність людини, чи ні, це залежить від умов, які створені в організації безпосередньою працею менеджерів.

Прикладом творчої праці менеджера зі створення креативної організації може бути бразильський менеджер компанії „Семко” Рікардо Семлер. Він зібрав команду творчих менеджерів і дав їм можливість самостійно приймати рішення. Разом із ними він поставив завдання зробити так, щоб людина чекала виходу на роботу і щоб „звичайні каменотеси перетворилися у будівничих величного храму”. По-перше, він розпочав зміни із самого себе: змінив свій розпорядок дня, перестав працювати вечорами й у вихідні дні, почав



цінувати кожну хвилину свого робочого часу. По-друге, він відмінив уніформу та систему обшуку працівників, увів гнучкий графік роботи, що дало змогу збільшити значущість кожного працівника як особистості, підвищити рівень довіри та поваги в організації. По-третє, він відмовився від ієрархічної пірамідальної структури (через деякий час він навіть ліквідував власну посаду), а зменшення рівнів управління збільшило відповідальність простих працівників. По-четверте, він відкрив доступ усім працівникам до всієї інформації, у тому числі й фінансової, змінив систему розподілу прибутку. По-п'яте, він одним із перших запровадив кастомізовані робочі місця, реагуючи на потреби ринку. По-шосте, він створив групи агентів змін із найбільш творчих працівників, разом із ними розробив і впровадив у життя компанії нові правила стосунків, зокрема, такі:

- рішення про прийняття, оцінювання та звільнення працівників приймають самі працівники;
- працівники на основі обсягу роботи самі визначають, скільки їм потрібно працювати;
- працівники оцінюють працю керівників і якщо оцінка останніх погана, то їх звільняють;
- загальним голосуванням працівники вирішують питання про придбання майна, нових приміщень та розширення компанії;
- у компанії немає секретарів, помічників, реєстраторів та інших допоміжних працівників;
- працівники самі встановлюють норми виробітку, визначають розмір своєї заробітної плати;
- працівники самі здійснюють контроль за якістю своєї праці.

Завдяки проведеним змінам за досить короткий строк масштаби компанії „Семко” зросли в 5 разів, виробництва – в 7, а прибутку – в 5 разів. Невеличка компанія стала величезною корпорацією. Семлер перетворив її в креативну організацію, з якої за весь період не звільнився за власним бажанням жоден працівник.

Вже є приклади створення креативних організацій і українськими менеджерами [140]. Одним із тих, хто протягом кількох років входить за рейтингом до десятки кращих менеджерів України, є Євген Уткін. Багато років він очолював корпорацію „Квазар-Мікро” та був головою Ради підприємців України. Це яскрава харизматична особистість. Про нього говорять, що він здатен усіх вести за собою. Своїм найважливішим завданням як лідера він

вважає: визначення місії, постановку завдань, вироблення стратегії, розроблення мотивації та донесення цього всього до ринку і кожного працівника корпорації. Підлеглі про нього кажуть: „Якщо начальник до ночі працює разом з усіма, якщо він демонструє рішучість особистим прикладом, – то це сильна мотивація та великий драйв”. Одним із девізів Євгена Уткіна є такий: „Для успіху потрібні надцілі, надбавання, надзадачі”. А надзавдання, яке він поставив перед собою та своєю командою, таке: зробити корпорацію „Квазар-Мікро” компанією №1 в ІТ-бізнесі не тільки в Україні, а й у Європі. Для того, щоб досягти цього, він поставив перед собою завдання: навчитися вчитися, слухати інших, відкривати нові можливості в людях, шукати і підтримувати таланти. Євген Уткін вважає, що „нормальний менеджер повинен бути трохи голодним, бо тоді він буде шукати кращих підходів, кращих рішень, прагнути хоч на крок випереджати своїх конкурентів. Творчість – це основна мотивація для людини, яка задовольнила свої основні потреби”. Для нього управління бізнесом – це створення сильної корпоративної культури організації. Керівник, на його думку, має знайти своє місце в команді, вміти поступатися більш талановитим. Менеджери корпорації здійснюють велику роботу з відбору творчих працівників (у першу чергу серед молоді). Працівники постійно спрямовані на розроблення нових ідей, а менеджери – на їх упровадження. Завдяки таким підходам корпорація „Квазар-Мікро” наділена багатьма компетенціями, здобула не тільки національне, але й міжнародне визнання (зараз працює вже у 18 країнах світу).

Як бачимо, креативні організації мають такі переваги [140]:

1) дають змогу якомога повніше використовувати прагнення творчих працівників до нововведень та ініціатив і переносити прийняття управлінських рішень на нижчий рівень управління;

2) невеликі мобільні групи в них мають кращі можливості для інтерактивної взаємодії творчих особистостей на основі специфічних мотиваційних орієнтацій та моральних цінностей, завдяки чому формується взаємна довіра;

3) у них розкривається талант менеджера як професіонала та інноватора.

На думку Пітера Сенге, є п'ять факторів, які сприяють тому, щоб організація стала креативною, а саме:

- розвиток культури стратегічного мислення;

- управління знаннями та розвитком творчості персоналу;
- стимулювання розвитку особистої майстерності менеджерів та професійної майстерності персоналу;
- вміння бачити перспективи та створювати сприятливі умови для талановитих працівників;
- підтримання нових ідей, упровадження інновацій та своєчасне проведення змін.

Саме креативні організації стають найбільш конкурентноспроможними на світових ринках. Вони спираються на нерозривний зв'язок основоутворюючих процесів – праці, навчання та організації і створюють умови, які забезпечують безперервний потік творчих ідей [140].

## **6.2. Суть, види та способи формування креативних команд**

Криза якості управлінських рішень тісно чином пов'язана з підходами, що склалися в країні, до побудови систем управління, рівнем підготовки управлінців і фахівців у вищих навчальних закладах.

Функціонуючі системи управління на основі ієрархічних лінійно-функціональних структур (ІЛФС), що збереглися ще з часів централізованого планового господарства, є однією з головних причин низької ефективності управління державними органами влади, підприємствами та корпораціями, системами соціального захисту.

Одночасно з відтворенням управлінських рішень низької якості вони сковують будь-яку ініціативу знизу, перетворюють людину на технічного виконавця господарської машини. Саме під масове виробництво спеціалістів-виконавців, а не творчих професіоналів функціонувала система освіти в СРСР.

Професіонал суттєво відрізняється від фахівця-виконавця:

- вмінням чітко окреслювати та критично осмислювати зміст власної діяльності на підприємстві;
- здатністю навчати інших основам та особливостям своєї професії;

- внутрішньою потребою до підвищення рівня професіоналізму, вдосконалення вживаних методів, способів і засобів виконання своєї роботи;
- прагненням стати кращим серед колег на підприємстві, в регіоні, галузі, країні, світі, постійним порівнянням своїх досягнень із досягненнями колег;
- точним знанням свого рейтингу та ринкової вартості своїх послуг.

Професіонал, як правило, часто працює в кооперації зі своїми зарубіжними колегами і тому може легко оцінити рівень компетентності рішень, що схвалені. Тому вбудувати професіонала в ІЛФС та забезпечити його ефективну роботу надто складно.

На основі багаторічного вивчення діяльності управлінських підрозділів, вбудованих в ІЛФС, можна сформулювати наступні типові характеристики таких систем [18]:

1. Управлінські підрозділи не мають власних цілей діяльності, оскільки цілі, функції та завдання доводяться зверху. Зарплата управлінців практично ніяк не прив'язана до кінцевого результату вирішуваних ними конкретних завдань. Топ-менеджери управлінських підрозділів не мають навичок працювати самостійно, а не за наказом зверху, розробляти відповідну стратегію, політику (маркетингову, економічну, технічну і т.д.), а також професійні програми, що забезпечують досягнення мети прийнятої політики.

2. Директор не може бути компетентним у всіх сферах управлінської діяльності, оскільки, згідно з розподілом обов'язків він, як правило, несе відповідальність за загальні питання. Тому його накази, розпорядження та доручення – суперечливі, надмірні і, в основному, спрямовані на вирішення поточних, оперативних завдань. Будь-який управлінець в ІЛФС задовільно виконує не більше 20-40% покладених на нього функцій і в середньому, близько 50 % поточних доручень. Тому, за формальними ознаками (невиконання покладених функцій, наказів) будь-якого управлінця можна звільнити у будь-який момент. У цьому сила і потужність структури: всі і завжди повинні відчувати загрозу звільнення – привід завжди під рукою.

3. В рамках ІЛФС практично неможливо забезпечити ефективну роботу по горизонталі управлінців середньої та нижчої ланок. Навіть другорядні питання вирішуються тільки через топ-менеджерів або директора. Вище керівництво завжди завалене

вирішенням поточних питань. Це одна з причин, внаслідок якої ні на одному з підприємств з ІЛФС немає і не може бути системної роботи над стратегією. Для її розробки запрошують консалтингові фірми. Відсутність роботи по горизонталі суперечить світовим тенденціям розвитку менеджменту: переходу від індивідуальних методів управлінської діяльності до групових.

4. Одним із наріжних каменів існуючих систем управління є забезпечення таємниці інформації. При оприлюдненні початкової інформації стають очевидними корисливі мотиви або причини низької ефективності рішень, що схвалені.

5. Відсутність політики сфери управління у формі дерева цілей і завдань робить неможливою проектування та функціонування підсистеми адміністрування й обліку. Бо завдання політики трансформуються у функції підрозділів, а показники і критерії вирішення завдань – у технічне завдання на постановку управлінського обліку. Без підсистеми адміністрування і обліку директор вимушений управляти підприємствами за допомогою наказів, оперативок, нарад і т.ін. Так, кількість наказів на багатьох українських підприємствах у 10-20 разів більша, ніж на аналогічних західних. А наради й оперативки віднімають в управлінців до 30 % робочого часу.

6. В рамках ІЛФС неможливо впроваджувати ринкові принципи функціонування системи управління:

- цивілізовану конкуренцію між професійними програмами: топ-менеджери розробляють і перемагають програми, які дають найбільший економічний ефект;

- перетікання капіталу: інвестиції та частину коштів від отриманого економічного ефекту отримують топ-менеджери, які забезпечують розробку та реалізацію найбільш актуальних для підприємства професійних програм;

- економічної свободи: топ-менеджери самі розпоряджаються ресурсами, які зароблені їх підрозділами.

7. Замість конкуренції програм в ІЛФС триває запекла боротьба між топ-менеджерами за функції, пов'язані з розподілом грошових і матеріальних ресурсів. Іншими словами, за функції, що дозволяють підвищити поза межами чинного законодавства власне благополуччя.

8. Директори підприємств або керівники держустанов, побудованих на основі ІЛФС, помилково вважають, що

сформульовані ними цілі і є сенсом функціонування управлінських служб та підрозділів. Насправді це не так. За відсутності власних цілей всі підрозділи і служби об'єднують цілі самозбереження та зростання (кожен керівник хоче мати більше підлеглих, оскільки це піднімає його статус та розширює фінансові можливості). Саме тому ІЛФС мають властивість розростатися. Число держчиновників за роки реформ збільшилося в 2 рази. Прикладом можна взяти кампанію із встановлення опіки держави над безпритульними дітьми. Замість того, щоб спрямувати зусилля на профілактику безпритульності, з великою помпезністю відкриваються будинки для безпритульних дітей, створюється їх мережа і забезпечується фінансування з державного та місцевих бюджетів.

Сказане не означає, що від ІЛФС потрібно повсюдно відмовлятися. На їх основі багато століть функціонують армія, силові міністерства, церква і т.д. Йдеться про уявлення, що склалися в країні, про роботу систем управління в рамках ІЛФС. Необхідна поетапна зміна принципів проектування систем управління. Результати різноманітних конкурсів на заміщення вакантних посад показують: професіонали для будь-якої сфери управління – велика рідкість на ринку праці. Повністю відсутні, тобто взагалі не готуються вищою школою, проектувальники систем управління. Ні на одному з підприємств немає професіоналів, які уміють організувати розробку стратегії, політики та професійних програм, а потім на їх основі спроектувати систему управління.

Директорський корпус і вищі держчиновники до цих пір не цілком усвідомили, що одна з головних причин 10-20-кратного розриву з розвиненими країнами в продуктивності праці й ефективності роботи підприємств полягає саме в принципах функціонування систем управління, рівні корпоративної культури. Тому, не зважаючи на відсутність професіоналів, ринок відповідних консалтингових послуг у нас знаходиться в початковій стадії становлення.

Час простих, популістських рішень, час талановитих політиків і менеджерів-одинаків, час традиційних методів колегіального ухвалення рішень безповоротно йде в минуле. У ХХІ столітті лідерство переходить до тих політиків і менеджерів, які зрозуміли, що високий рівень професіоналізму не гарантує успіху. Майбутнє за об'єднанням професіоналів у креативні команди, які розвивають

творчий потенціал людини, здатні безперервно генерувати підприємницькі ідеї та ухвалювати нестандартні управлінські рішення. Так, корпорації США останні 5-7 років приділяють роботі "креативних" команд пильну увагу. З їх роботою вони пов'язують свої майбутні конкурентні переваги.

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

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

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

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

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

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

5. Розвиток команди – процес оволодіння більш довершеними інструментами індивідуальної та командної розумової діяльності, що

дозволяє враховувати, ранжирувати й оптимізувати при ухваленні рішень, все більшу кількість чинників. Це означає глибше, в порівнянні з конкурентами, осмислення конкретної ситуації і достовірніше прогнозування ситуації майбутнього. При цьому різко знижується ступінь ризиків при реалізації розроблених командою проєктів і програм.

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

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

8. Команда може працювати на конкретний результат тільки у тому випадку, коли вона несе відповідальність не лише за розробку проєктів і програм, але й за їх реалізацію. Виглядає вкрай неефективною існуюча практика, коли вчені в рамках тимчасового творчого колективу, розробляють проєкт, а ухвалення рішень у ході реалізації проєкту доручається не дуже досвідченому чиновникові або менеджеру. В цьому випадку має місце колективна безвідповідальність: чиновник говорить, що поганий проєкт, а проєктувальники, навпаки, говорять, що погано організована реалізація проєкту.

За відсутності управлінців-професіоналів та розвинуеного ринку управлінського консультування креативні команди здатні взяти на себе роль розробників стратегій і політики для різних органів влади, підприємств і корпорацій. А також виконувати роль проєктувальників сучасних систем управління замість тих, які існують на основі ІЛФС. За наявності креативних команд терміни реформування, наприклад, підприємств скорочуються в 3-4 рази в порівнянні з традиційними підходами.

В цивілізованій ринковій економіці конкурують не товари, не підприємства і не корпорації. Конкурують розумові здібності управлінських команд і підприємницькі ідеї, що генеруються ними.

Тому на часі стає побудова на цьому фундаменті елітної системи підготовки креативних команд для всіх рівнів влади.

Одним з напрямів у цій діяльності є закладання в основу системи підготовки команд принципів та методів НЛП.



Різні види здібностей і стилів мислення підтримують різні контексти, функції та ролі.

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

Управління груповою креативністю – багаторівневий процес. У ефективній групі "що" пов'язане з "як", "чому" та "хто". Таким чином, поведінка групи виникає в рамках контексту конкретного плану, набору цінностей та відчуття рольової ідентифікації.

Управління креативним процесом групи володіє мікро- та макроасpekтами.

Когнітивні стратегії та поведінкові партнери впливають на окремих членів групи на мікрорівні.

При цьому метапрограми виступають як загальні класи установок, пов'язані з тим, як ми сортуємо інформацію на макрорівні. Різні партнери метапрограм охоплюють різні області проблемного простору. Різні підходи та стилі вирішення проблем можуть характеризуватися різними кластерами і послідовностями партнерів метапрограм у тій або іншій пропорції.

Управління креативним процесом групи має за мету підлаштування з веденням для різних партнер-метапрограм членів групи. Мета цього процесу є заповнення бракуючих ланок та розширення сприйняття проблемного простору.

В креативний цикл групи входять як паралельні, так і послідовні дії.

Партнери метапрограм часто пов'язані одна з одною в природні кластери (наприклад, скорочення тимчасового фрейму для того або іншого проекту веде до концентрації людей на завданні, а не на взаєминах).

З кожною стадією циклу ("мрійник", "реаліст", "критик") можна асоціювати конкретні кластери партнер-метапрограм. Гнучкість групи можна підвищити шляхом приписування різних кластерів партнер-метапрограм.

Для кожної фази креативного циклу існують загальні стратегії та завдання: фаза "мрійника" служить для розширення простору сприйняття; фаза "реаліста" – для визначення дій; фаза "критика" – для оцінки витрат і перепон.

Ролі "мрійника", "реаліста" і "критика" відповідають не стільки окремим типам особи, скільки схильності людини виражати певну установку або метапрограму в групі чи команді.

Системи та групи інтуїтивно прагнуть до рівноваги і пропорційного співвідношення різних процесів та функцій.

Важливо, щоб менеджери (особливо на керівних посадах) розвинули в собі здатність виконувати всі три функції – "мрійника", "реаліста" і "критика".

На рівні цілої групи для підлаштування та введення загального стилю мислення можуть бути використані партнери макрофізіології, мови та репрезентативних каналів.

Ефективний груповий процес також будується на основі TOTE. В ефективній групі члени групи володіють загальними цілями та процедурами доказів, за допомогою яких оцінюють продуктивність і прогрес по відношенню до поставлених цілей. Тут спостерігається усвідомлення цінності різних здібностей і стилів мислення, а також ухвалення і заохочення повного спектра прихованих можливостей всіх членів групи.

Ефективність групи також залежить від здібностей її учасників комунікувати один з одним.

Комунікація між окремими членами групи відбувається як на вербальному, так і на невербальному рівнях.

Базовий процес комунікації включає передачу як власне повідомлень, які несуть зміст комунікації, так і метаповідомлень, які розташовані на більш високому рівні щодо змісту.

Метаповідомлення мають найважливіше значення для інтерпретації повідомлення; іншими словами, є різниця між тим, що людина "говорить" і що вона "має на увазі" або її намірами.

Метаповідомлення, як правило, торкаються:

- а) типу або рівня основного повідомлення;
- б) стану людини;
- в) статусу або взаємин між членами груп.

Люди також відправляють метаповідомлення про повідомлення, які вони отримали.

Отримане повідомлення не завжди відповідає відправленому повідомленню або його задуму. На практиці значення комунікації для іншої людини – це значення отриманого повідомлення поза залежністю тому, що мав на увазі відправник.

Географічні відносини між членами групи володіють як фізичним, так і символічним значенням.

Креативність групи формується під дією контексту, установок, станів, когнітивних процесів, комунікативних каналів і правил взаємодії між членами групи.

У контексті вирішення проблем або в безвихідній ситуації при, наприклад, застосуванні методу *мозкового штурму* існує ряд способів, якими керівник може вплинути на когнітивні карти членів групи і добитися більшої креативності. З цією метою можна:

- міняти фрейм проблеми або мети, розглядаючи її з іншої точки зору;
- міняти пріоритети критеріїв або цінностей;
- міняти рівень концентрації, виявляти обмежуючі допущення;
- знаходити ланки браку;
- проводити розділення, щоб встановити субцілі або пропрацювати окремі сфери проблемного простору;
- міняти ракурси або стани (наприклад, за допомогою гумору);
- перемикаєти репрезентативні канали та заохочувати латеральне мислення;
- заохочувати мислення "неначебто".

Іншим методом підсилення креативності групи може бути *рольова гра*.

Рольова гра є хорошим способом інтерактивно втілити, оцінити та вдосконалити безліч навичок, особливостей і принципів управління креативністю та груповим процесом. Рольова гра є однією з основних форм поведінки "неначебто".

Рольова гра вимагає високої залученості з боку нервової системи, проте дозволяє не дуже глибоко занурюватись у зміст.

Тобто єдино правильного шляху управляти креативністю в групі не існує. Різні стилі керівництва заохочують різну динаміку між членами групи.

Іноді для ефективності конкретного стилю керівництва необхідно ознайомити з ним членів групи.

Загалом, керівник виступає в групі в двох ролях: сприяє взаєминам та фокусує увагу на завданні. Переконавання та припущення керівника впливають на його спосіб управління групою. Керівники різною мірою усвідомлюють поведінкові сигнали, метаповідомлення, групову динаміку тощо [18].

На думку О.Є. Кузьміна та О.О. Горячки [59], креативні колективи можуть формуватись у вигляді різних організаційних утворень, а саме:

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

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

3. У вигляді повноцінних відокремлених підрозділів підприємства, які виконують функції з розроблення і реалізації інноваційних проектів та організаційних змін. У такі колективи спеціально набирають працівників із відповідними умовами та оплатою праці. При цьому до працівників висувають вимоги щодо необхідної фахової підготовки, креативності, ініціативності,

здатності до саморозвитку тощо. Такі креативні підрозділи створюються, як правило, великими підприємствами з огляду на економічні можливості щодо фінансування їхньої діяльності. Підрозділи цього формату є в організаціях агентами змін, вони підпорядковуються безпосередньо директору, наділені особливими повноваженнями, співпрацюють на інформаційно-аналітичних та консультативних засадах із усіма структурними підрозділами підприємства, можуть проводити різноманітні експерименти, дослідження, експертизи в межах різноманітних сфер діяльності організації.

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

Комплексна типологія креативних команд представлена у дод. Б.

Креативні колективи характеризуються певними параметрами, котрі надалі зумовлюють відмінності у їх формуванні та функціонуванні, зокрема, мова йде про [59]:

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

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

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

4. Характер завдань, які вирішуються. Креативні колективи можуть утворюватись для вирішення локальних завдань, пов'язаних

з ліквідацією певних проблем чи покращанням окремих параметрів функціонування підприємств. А можуть також формуватись для здійснення ґрунтовних організаційних перетворень, що стосуватимуться практично усіх сфер функціонування підприємства.

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

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

Креативність не може розвиватись в умовах диктатури та осуду за недостатньо раціональні пропозиції.

Більшість організацій стикаються з проблемою формування креативних команд. Для цього варто використовувати наступні методи формування команд (рис. 6.1).



Рис. 6.1. Методи формування креативних команд

В таблиці 6.1 відображені основні переваги та недоліки методів формування команд [8].

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

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

Таблиця 6.1

### Переваги та недоліки методів формування команд [8]

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

Для здійснення інновації потрібно діяти по-новому, отже, потрібно шукати людей, які мислять по-новому. Для цього використовують метод формування команди з «неограничених алмазів». Для такої команди часто просто не вистачає дисципліни, щоб виробляти ідеї. Також вони можуть не володіти необхідним авторитетом в організації, щоб вплинути на розподіл внутрішніх ресурсів. Під час здійснення підривних проєктів найкраще відбирати членів команди залежно від того, чи пройшли вони школи досвіду, де їм доводилося вирішувати проблеми, подібні до тих, з якими команда може зіткнутися в майбутньому.

Нові ідеї народжуються в процесі зіткнення різних думок, світовідчуття, способі обробки й осмислення доступної інформації. Це, у свою чергу, вимагає спільної роботи людей, які сприймають навколишню дійсність по-різному. Як наслідок, замість дискусії між членами робочого колективу часто можуть виникати непродуктивні конфлікти, що може гальмувати креативний процес управління та співпраці.

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

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

*Енциклопедист* – швидко знаходить аналоги проблеми, що розглядається в різних сферах знань. Це дозволяє дати порівняльний аналіз, визначити парадигми вирішення проблеми, формувати гіпотези, нетрадиційні підходи, мотивувати наукову дискусію.

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

*Ентузіаст* – інколи його вважають або називають „фанатиком” ідеї. Ця людина заряджає інших оптимізмом і впевненістю в успіху дослідження, досягнення результату.

*Скептик* – інколи його називають „занудою” – людина, яка невпевнена в успіху будь-якої діяльності і плану, охолоджує запал у непередуманих діях і в скоропоспішних рішеннях.



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

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

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

*Психолог* – необхідний для акумулювання визначеної психологічної атмосфери діяльності дослідників.

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

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

*Розробник* – він спроможний доводити результати досліджень до заключної, конкретної стадії з практичним результатом.

*Реалізатор* – особа, яка „прив’язує” результати спільної роботи до конкретних умов і досягає їх практичного використання.

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

### 6.3. Управління розробкою креативних рішень на підприємстві

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

Процеси прийняття управлінських рішень поряд з об'єктивними факторами включають також додаткову систему факторів суб'єктного і міжсуб'єктного (міжособового) плану.

У менеджменті існує декілька загалом подібних алгоритмів процесів прийняття управлінських рішень, які відрізняються лише деталями. Загальна послідовність етапів прийняття та реалізації рішення представлена на рис. 6.2.

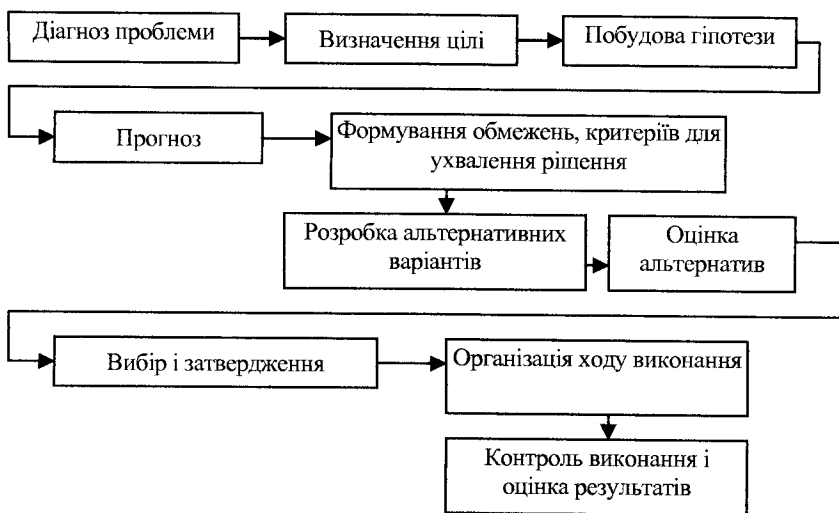


Рис. 6.2. Алгоритм розробки та реалізації управлінського рішення

Згідно з процесним підходом, прогнозування є сполучною ланкою між функціями визначення цілей і планування. За допомогою прогнозування управління підприємством відбувається не пасивно у ставленні до зміни зовнішніх умов, а активно до них адаптуючись, у

чому й полягає зміст даної функції. Така поведінка отримала назву «випереджаючий менеджмент» (proactive management) [106, с. 43].

Ключовими чинниками прогнозування змін зовнішнього середовища є сфери прямого та непрямого впливу. Перша включає фактори, що безпосередньо впливають на діяльність організації (трудові ресурси, постачальники, закони, споживачі, конкуренти). Сфера непрямого впливу – фактори, що опосередковано впливають на підприємство (фактори стану економіки, науково-технічних досягнень, політичні, юридичні, соціокультурні).

Креативне мислення керівника має включати результати прогнозування для розробки внутрішніх та зовнішніх передбачень (припущень, гіпотез).

Внутрішні планові припущення стосуються обсягу інвестицій, зміни технологій і засобів праці, організаційної структури управління тощо.

Зовнішні припущення стосуються загального оточення прогнозування (економічні, технологічні, політичні, соціальні та демографічні умови), стану ринку (попит, пропозиція, ціни, конкуренція) і ринку факторів виробництва (вартість ресурсів).

Зовнішні і внутрішні прогнози можна формулювати через якісні, але найкраще – кількісні показники (приміром, у відсотках від поточного рівня). До неконтрольованих, але добре прогнозованих припущень належать динаміка чисельності населення та податкова політика. Серед контрольованих припущень, на які менеджеру слід звернути особливу увагу, найважливішими є вихід на нові ринки, інтенсифікація наукових досліджень, рівень плинності кадрів.

Процедура оцінки рішень може стати важливим елементом інноваційного процесу, дозволяючи враховувати точку зору керівників підрозділів на ранніх стадіях розробки [118]. Критерії фільтрації ідей в процесі опрацювання проекту постійно деталізуються і уточнюються (табл. 6.2).

*Рішення, які ґрунтуються на досвіді і судженнях.* Творчість, що ґрунтується на досвіді, принципово відрізняється від тієї, що виникає, коли людина мало обізнана із проблемою. Інновації, в основу яких покладено набутий досвід, належать до інкрементальних. Вони є відносно низькоризиковими, спрямовані на закріплення попередньо досягнутого успіху.

Таблиця 6.2

## Найважливіші критерії оцінювання проекту [118]

Група критеріїв	Характеристика
1	2
А. Критерії, пов'язані з цілями, стратегіями, політикою і цінностями	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Сумісність проекту з поточною стратегією організації та її довгостроковими планами.</li> <li>2. Допустимість змін у стратегії з урахуванням потенціалу проекту.</li> <li>3. Узгодженість проекту з уявленнями про компанію.</li> <li>4. Відповідність проекту ставленню керівництва до ризику.</li> <li>5. Відповідність проекту ставленню керівництва до нововведень.</li> <li>6. Відповідність тимчасового аспекту проекту вимогам керівництва.</li> </ol>
Б. Ринкові критерії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність проекту чітко визначеним потребам.</li> <li>2. Загальна місткість ринку.</li> <li>3. Частка ринку, яку зможе контролювати підприємство.</li> <li>4. Життєвий цикл товару.</li> <li>5. Імовірність комерційного успіху.</li> <li>6. Імовірний обсяг продажів.</li> <li>7. Терміни ринкового планування.</li> <li>8. Вплив на існуючі товари.</li> <li>9. Ціноутворення та сприйняття продукту споживачами.</li> <li>10. Конкурентний статус.</li> <li>11. Відповідність продукту існуючим каналам розподілу.</li> <li>12. Оцінка стартових витрат.</li> </ol>
В. Науково-технічні критерії	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відповідність проекту стратегії науково-дослідницької діяльності конструкторських розробок (НДДКР).</li> <li>2. Допустимість змін у стратегії НДДКР з урахуванням потенціалу проекту.</li> <li>3. Імовірність технічного успіху проекту.</li> <li>4. Вартість і час розробки проекту.</li> <li>5. Патентна чистота проекту.</li> <li>6. Наявність науково-технічних ресурсів для виконання проекту.</li> <li>7. Можливість виконання майбутніх НДДКР на базі даного проекту і нової технології.</li> <li>8. Вплив на інші проекти.</li> </ol>

Продовження табл. 6.2

1	2
Г. Фінансові критерії	1. Вартість НДДКР. 2. Інвестиції у виробництво. 3. Інвестиції в маркетинг. 4. Наявність фінансів у потрібні моменти часу. 5. Вплив на інші проекти, що потребують фінансових засобів. 6. Час досягнення точки безбитковості і максимальне від'ємне значення чистого грошового потоку. 7. Потенційний річний розмір прибутку. 8. Очікувана норма прибутку. 9. Відповідність проекту критеріям ефективності інвестицій.
Д. Виробничі критерії	1. Нові технологічні процеси. 2. Достатня чисельність і кваліфікація виробничого персоналу. 3. Відповідність проекту наявним виробничим потужностям. 4. Ціна і наявність матеріалів. 5. Виробничі витрати. 6. Потреби в додаткових потужностях.
Е. Зовнішні та економічні критерії	1. Можливі шкідливі впливи продуктів і технології. 2. Вплив громадської думки. 3. Поточне та перспективне законодавство. 4. Вплив на рівень зайнятості.

Досвід дає знання про потенційну затребуваність об'єкта. Ідею, що колись виявилася вдалою, підсилюють, удосконалюють, модифікують і так, наприклад, створюється широка номенклатура одного товару [15].

Нова продукція може мати різні форми: нове застосування, новий дизайн, технічне вдосконалення, винаходи тощо. У більшості випадків розробка і впровадження нової продукції означають для підприємства значні видатки. Ось чому новаторська ідея попередньо вивчається, прогнозується майбутній продаж. Це здійснюється через анкетування і вивчення конкуренції. Процес прийняття рішення про випуск нової продукції складний і тривалий (рис. 6.3).

Важливо подбати про випуск нової продукції якомога раніше. Щоб підприємство стабільно розвивалося, нову продукцію слід вводити тоді, коли попередня продукція перебуває на стадії зрілості. Нульова фаза, тобто пошук і розробка продукції, має збігатися у часі з першою фазою попередньої продукції. Але ж у цей час увага керівників прикута до продукції, що приносить чималі прибутки, і тому підприємство нарощує її випуск. Щоб забезпечити стабільність роботи фірми і в майбутньому, необхідно створити відділ досліджень і розвитку, який розробляв би перспективні плани.

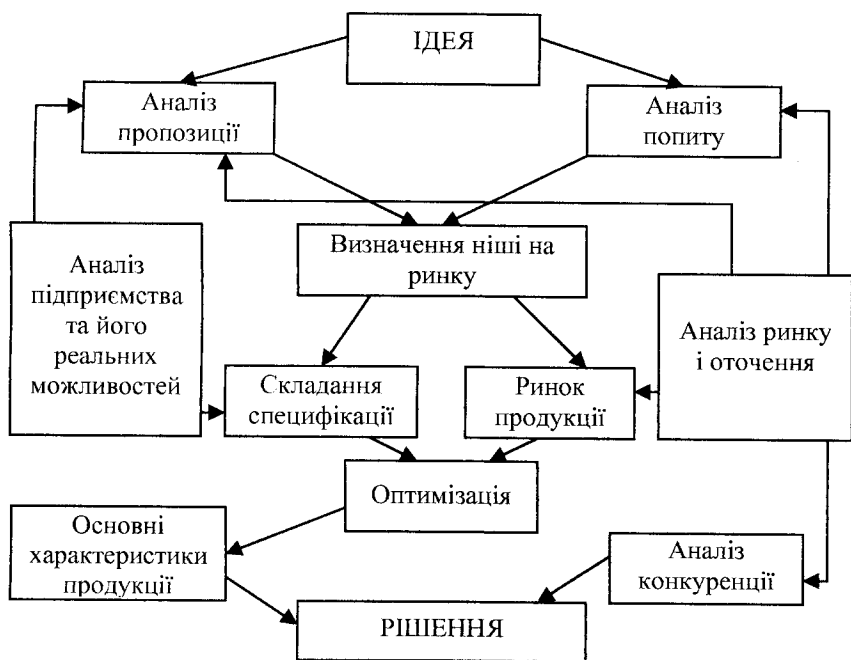


Рис. 6.3. Процес освоєння нового продукту [118]

Назвемо кілька напрямів стратегії підприємства щодо випуску нової продукції:

- стратегія першовідкривача, коли підприємство виходить на ринок, якого, по суті, ще не існує, ризикуючи все втратити або отримати високі прибутки;
- стратегія імітації, коли підприємство пропонує лише надійну продукцію, яка у конкурентів перебуває на стадії зрілості;
- стратегія послідовної диференціації, характерна для підприємств, які постійно вдосконалюють існуючу продукцію.

Після впровадження продукції у виробництво відділ маркетингу має узгоджувати різні фази, щоб отримати максимальні прибутки. Та не слід забувати, що рішення обмежити випуск старої продукції таке ж важливе, як і рішення про випуск нової, адже собівартість старої може бути зависокою. Таке рішення нелегко прийняти ще й тому, що це потребує певних жертв від керівників і викликає невдоволення частини споживачів (наприклад, дефіцит запасних частин).

Для стабільного розвитку підприємства необхідно поєднувати планування виробництва нової продукції і припинення випуску старої. Практика показує, що асортимент вважається вдалим, якщо:

- 30-40 % продукції перебуває у фазі розширення;
- 30-40 % – у фазі зрілості;
- 10-20 % – у фазі впровадження;
- решта може перебувати у фазі підготовки або спаду.

Головну увагу під час розробки нової продукції слід приділити не виробничим проблемам, а виявити потреби потенційних покупців і прогнозувати попит на 3-5 років. Тобто створювати продукт не стільки з вищими технічними показниками, а й як товар ринкової новизни.

Практика свідчить, що причини невдачі нової продукції криються, в першу чергу, в помилковому визначенні попиту. Ось чому слід пропонувати товар ринкової новизни, який:

- відкриває перед споживачем можливість задоволення абсолютно нової потреби (товар-піонер);
- підвищує на якісно нову сходинку задоволення відомої потреби.

Завдяки цьому підприємство має підстави деякий час одержувати надприбутки (вище середньої по галузі норми прибутку). В міру насичення ринку ризик, пов'язаний з освоєнням випуску нової продукції, багатократно зростає. У середньому 8-10 новинок не досягають результатів.

У процесі планування випуску нової продукції визначаються такі етапи:

1. Виникнення ідеї випуску нової продукції;
2. Оцінка ідеї;
3. Аналіз витрат;
4. Оцінка проекту і прототипу нової продукції;
5. Тестування ринку;
6. Сегментація ринку;
7. Прогнозування продажу нової продукції на різних сегментах ринку;
8. Пробний продаж;
9. Масове виробництво нової продукції.

Підприємство-виробник обов'язково повинне розробити концепцію продукту, який буде освоюватися. Зокрема, слід передбачити:

- характер і якість нової продукції;
- особливості аспекту;
- сегменти ринку, для якого нова продукція призначена;
- умови гарантійного ремонту і післяпродажного обслуговування;
- характер і види послуг, пов'язані з новою продукцією (окрім попередніх).

Процес освоєння нової продукції починається із всебічної оцінки і вибору варіанта з кількох новинок. Для цього використовують *метод рангової кореляції*. Мета методу полягає у кількісному вимірюванні думки експертів з приводу недоліків чи переваг прототипу (проекту).

Методика методу рангової кореляції щодо проекту нової продукції вимагає класифікувати основні чинники, що визначають перспективність проекту в наступні п'ять груп:

- чинники економічної ефективності; показники стану ринку;
- фактори, що забезпечують високу динамічність продажу;
- фактори виробничо-технічного характеру;
- чинники торговельні (табл. 6.3).



Таблиця 6.3

## Оцінка проекту нового продукту [118]

Чинники, що визначають перспективність проекту нового продукту, $i$	Ранг чинника, $R_i$	Середня експертна оцінка в балах, (+,-) $m_i$	Сума балів, $B$
1	2	3	4
1. Чинники економічної ефективності			
1.1. Прибуток від реалізації, тис. грн.			
1.2. Розрахункова рентабельність, %			
1.3. Термін окупності проекту, років			
1.4. Сума інвестицій для наукових досліджень, зміна обладнання тощо, тис. грн.			
2. Чинники, що характеризують стабільність ринку			
2.1. Ємність ринку			
2.2. Потенційний життєвий цикл, років			
2.3. Рівень патентного захисту			
3. Чинники, що забезпечують високу динамічність продажу			
3.1. Існуюча або потенційна конкуренція			
3.2. Ефективність реклами			
3.3. Ставлення покупців до підприємства			
3.4. Співвідношення між попитом і пропозицією			
3.5. Експортні можливості			
4. Чинники виробничо-технічного характеру			
4.1. Простота конструкторського і технологічного вирішення			
4.2. Можливість виробництва за конкурентоспроможною ціною			
4.3. Доступність сировини			

Продовження табл. 6.3

1	2	3	4
4.4. Можливість використання відходів виробництва			
4.5. Можливість використання наявних обладнання і технологій			
4.6. Наявність матеріальних і трудових ресурсів			
4.7. Дотримання екологічної чистоти виробництва			
5. Чинники торговельного характеру			
5.1. Стійкість до сезонних коливань попиту			
5.2. Здатність підприємства забезпечити необхідний рівень сервісу			
5.3. Можливість швидкого оволодіння даним ринком			

Кожному показнику, залежно від його важливості в системі факторів, присвоюється певний ранг. У простішому випадку найважливішим є 2, менш важливим – 1. Далі у розрізі кожного показника переваги чи недоліки проекту експерти оцінюють у балах. Наприклад, застосовуючи шкалу (-3; 3), група експертів із п'яти осіб оцінювала проект з точки зору очікуваного прибутку і виставила такі оцінки:

експерт + 3

експерт + 2

експерт - 1

експерт - 1

експерт + 2

Разом: + 5

Середня оцінка: + 1

Беремо до уваги ранг даного чинника  $+1 \times 2 = 2$ .

Аналогічну процедуру застосовують по всіх чинниках.

Перспективність проекту визначається сумою балів за формулою:

$$B = Ri \times m_i, \quad (6.1)$$

де  $B$  – сума всіх експертних оцінок (бали);

$Ri$  – ранг даного показника;

$m_i$  – середня експертна оцінка даного показника.

У нашому прикладі максимально можлива сумарна оцінка  $B = (+3) \times 36 = +108$ , мінімальна  $B = (-3) \times 36 = -108$ . В цьому інтервалі розробляється шкала оцінки освоєння проєктів. Наприклад:

- проєкт неперспективний -108 по -136;
- проєкт відкласти до перегляду у майбутньому -35 по +35;
- проєкт схвалити з деяким коректуванням +37 по +72;
- проєкт перспективний +73 і більше.

Значення цієї методики вибору проєкту для освоєння нового проєкту полягає в тому, що, незважаючи на наявність протилежних чинників, замовник проєкту має можливість оцінити найбільш вагомій стороні проєкту і зосередитися на їх досягненні. Замовник (виробник, продавець) обирає той проєкт нового продукту, який відповідає вимогам ринку, а витрати мінімальні. Отже, зменшується ризик впровадження продукції, підприємство зміцнює позиції, раціонально використовуються ресурси.

*Інтуїтивні рішення.* Інтуїтивний спосіб розробки рішення є одним із найскладніших з точки зору психології. Йому властива ілюзія миттєвості, спонтанність ходу думок, неусвідомленість процесу. Інтуїція пов'язана як із особливостями мислення, так і загальними інтелектуальними здібностями і механізмами та досвідом. Інтуїтивний спосіб розробки рішення є маловивченим, хоча можна поділити його на два підвиди:

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

2) псевдоінтуїтивне – насправді воно «визріло» завдяки попередньому досвіду. Скажімо, якщо ідея наснитися, це означає цілодобову напружену інтелектуальну роботу мозку. Підсвідомість реорганізує досвід та обробляє існуючу в пам'яті інформацію.

Модель нейролінгвістичного програмування передбачає, що інформація може потрапити не на стандартні місця у програмі, а піти іншим шляхом, тоді відбуватиметься формування креативної думки. Отже, інтуїтивне рішення може сформуватися з багаторічного

досвіду. Необхідно також зазначити, що не завжди інтуїтивні рішення є правильними, тому помилково покладатися лише на інтуїцію, краще свідомо розвивати креативний стиль мислення [118].

Отже, в процесі управління розробкою креативних рішень необхідно враховувати загальні вимоги до формулювання рішень, правила їх прийняття та реалізації.

#### **6.4. Управління креативним потенціалом підприємства**

Наявність в організації креативного потенціалу є ознакою можливостей вирішення виробничо-господарських проблем не шляхом конкурентної боротьби, а шляхом виходу підприємства на якісно новий рівень пропозиції продукції. Під якісно новим рівнем розуміємо вихід організації з конкурентних відносин у вимір продукування безаналогової продукції. Аналізування практичного досвіду вітчизняних і зарубіжних компаній у формуванні і реалізації креативного потенціалу показало, що створення підприємствами безаналогової продукції або технологій практикується і забезпечує позитивні економічні та технологічні ефекти. Проте відсутність науково обґрунтованих положень щодо формування і використання креативного потенціалу є причиною проблематичності управління ним.

Складниками креативного потенціалу є можливості суб'єктів управління:

– генерувати ідеї і формувати гіпотези (як відомо, гіпотеза – це припущення про властивості певного об'єкта, його структуру, зв'язки з іншими об'єктами тощо). Гіпотеза справджується тоді, коли суб'єкт володіє неповною інформацією про досліджуваний об'єкт, але інтуїтивно здогадується про ті його аспекти, яких достеменно не відомо. Передумовою висунення гіпотези є акумулювання (генерування) інформації про об'єкт дослідження. З теорії евристики відомо, що методів акумулювання інформації є досить багато. До евристичних методів активізації творчості, нестандартного мислення відносять зазвичай низку методів генерації варіантів вирішення проблеми на основі притаманної людині здатності до творчої діяльності. Їх застосовують тоді, коли звичайні рутинні методи, засновані на аналізі минулого досвіду та теперішніх умов, не дають

змоги вибрати спосіб вирішення. Усі евристичні методи поділяють на дві групи – методи не спрямованого пошуку ("мозкового штурму", "експертних оцінок", "колективного блокнота", "контрольних питань", "асоціацій та аналогій", ділові ігри та ситуації, кібернетичні наради) та методи спрямованого пошуку (морфологічний метод, алгоритм розв'язання винахідницьких завдань АРВЗ) [9]. Основними умовами ефективності їхнього застосування на підприємстві є: високий рівень освіти суб'єктів креативної діяльності; застосування демократичного стилю керівництва в організації; високий рівень поінформованості суб'єктів керуючої підсистеми управління про потреби працівників керованої підсистеми управління; зацікавленість креативно активних працівників у саморозвитку і самореалізації тощо);

– аналізувати інформацію і формулювати адекватні висновки (проведені дослідження показали, що більшість працівників керувальних підсистем управління підприємств, які мають аналітичні здібності, і які, зважаючи на займані посади, покликані ухвалювати управлінські рішення, зазвичай, не характеризуються креативністю. Цей факт можна пояснювати різними факторами, зокрема, намаганням зберігати традиції підприємства, боязною взяти на себе відповідальність за ухвалення креативного рішення, невідомістю реакції керівників вищого рівня управління на прояв "ініціативи знизу" тощо. Попри це, дослідження показало також, що креативно активні працівники, які схильні порушувати традиції, ініціювати нововведення, характеризуються низьким рівнем аналітичних здібностей. Фахівці стверджують, що компанії, які обрали креативність як стратегію розвитку організації, досягають успіхів завдяки раціональному розподілу функцій і повноважень у трудових колективах. Вони стверджують, що аналітиків і креативно активних працівників недоцільно зводити не тільки в одні підрозділи, але й у тимчасово створені комісії і робочі групи, оскільки це призводить до конфліктів, унеможливує вирішення проблем, відволікає суб'єкти креативної діяльності від основних аспектів проблеми на другорядні. Вивчення матеріалів досліджених підприємств показало, що ці висновки не універсальні. Внаслідок отриманої інформації є підстави стверджувати, що креативно активними можуть бути працівники будь-якої підсистеми управління. Що більше, певний рівень аналітичних здібностей у креативно активних працівників є не лише можливим, але й необхідним для висунення, конкретизації та

обґрунтування ідеї, гіпотези. Багато відомих науковців, які мають помітний науковий доробок щодо дослідження креативності з позиції психології, стверджують, що креативність має певну залежність від рівня освіти і задатків особистості. Внаслідок проведених досліджень виявлено, що чим вищий рівень освіти суб'єкта, тим більша ймовірність того, що він здатен висувати ідеї. У цьому випадку, "ідея" розглядається як результат поєднання широти світогляду особистості із рівнем володіння нею формами та методами пізнання дійсності. Тобто, певний рівень освіти і аналітичних здібностей є факторними ознаками креативного потенціалу суб'єктів управління);

– моделювати інноваційні продукти і технології (модель – це спрощене відображення системи, або будь-якого процесу чи явища. Побудувати математичну, графічну, логічно-структурну, або знакову модель певного продукту або технології означає абстрагуватись від існуючих умов її формування та взаємодії з іншими об'єктами, формалізувати її параметри з певними умовами дотримання її кількісних і якісних характеристик.

Виконання цього завдання під силу лише тим суб'єктам управління, які досить глибоко розуміють природу управлінських, виробничих та інших господарських процесів в організації, мають високий рівень кваліфікації, здатні узагальнювати різноманітну інформацію і пропонувати альтернативні варіанти досягнення встановлених цілей).

Реалізація цих можливостей потребує дотримання низки принципів, а саме:

- 1) регулярного підвищення рівня кваліфікації працівників;
- 2) впровадження ієрархізованої системи генерування і аналізування креативних ідей;
- 3) відстежування змін потреб суб'єктів креативної діяльності і своєчасного застосування адекватних методів впливу на них;
- 4) досягнення очікуваних результатів у визначені терміни.

Їхнє дотримання сприятиме прискоренню креативного розвитку організації, досягненню приросту креативного потенціалу, раціоналізації зусиль керівників підприємств у вирішенні виробничо-господарських проблем нетрадиційними методами [114, с. 301-307].

Загалом існує кілька методичних підходів до управління креативним потенціалом організації, а саме комплексний (рис. 6.4), системний (рис. 6.5) і ситуаційний (рис. 6.6).

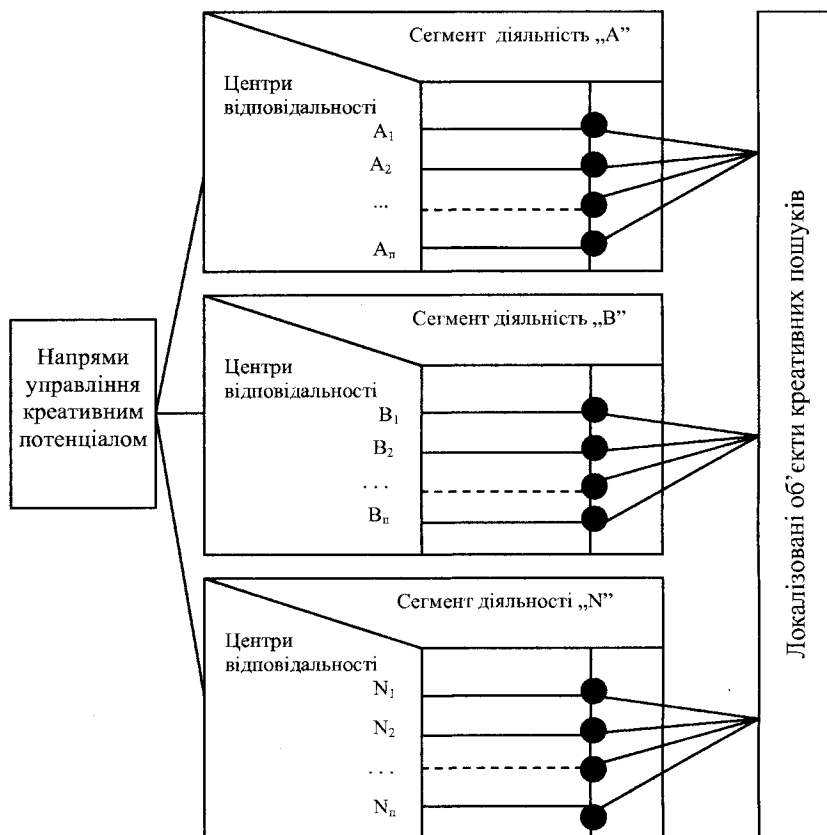


Рис. 6.4. Модель управління креативним потенціалом на засадах комплексного підходу [114]

Управління креативним потенціалом на засадах використання комплексного підходу передбачає, що креативні можливості формуються і використовуються за сегментами діяльності і центрами відповідальності підприємства. Відповідно до комплексного підходу ієрархія управління креативним потенціалом має вертикальний характер. Це передбачає, що плани формування і реалізації креативного потенціалу не пов'язуються в одну систему, вони орієнтовані на поліпшення виробничо-господарських операцій і процесів у конкретних сегментах діяльності.

## Зовнішнє середовище підприємства

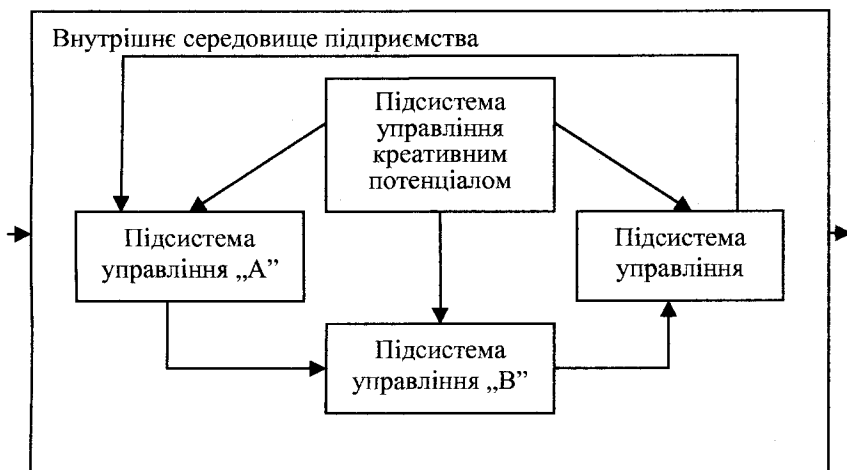


Рис. 6.5. Модель управління креативним потенціалом на засадах системного підходу [114]

Застосування системного підходу до управління креативним потенціалом відбувається на основі створення підсистеми управління, яка охоплює всі підрозділи, види діяльності, технологічні процеси організації. Ця підсистема орієнтована на досягнення конкретних значень показників, які характеризують ефективність діяльності підприємства загалом, а не окремих його складових.

За дослідженнями зарубіжних науковців, системний підхід до управління креативним потенціалом забезпечує позитивні результати за умов наявності таких чинників:

- 1) стимулів для виникнення неординарних точок зору;
- 2) умов для аналізу і розвитку креативних ініціатив, незважаючи на їхню нібито гіпотетичність і непридатність до комерціалізації;
- 3) застосування ідей на практиці, хоча б у формі створення прототипу (дослідного зразка продукту або технології), або спроби застосування розробленого методу управління на практиці;
- 4) упровадження системи виявлення серед суб'єктів креативної діяльності осіб, здатних акумулювати натхнення і поринати в



креативні пошуки «з головою» заради висунення і розвитку самої креативної ідеї, а не заради конкретних вигод;

5) упровадження навігаційної системи залучення суб'єктів управління до креативної та аналітичної діяльності, а також повідомлення їх про завдання, які перед ними стоять, з урахуванням їхнього поточного стану, можливостей, потреб тощо;

6) стимулювання носіїв креативного потенціалу до готовності йти на ризик задля отримання позитивних ефектів шляхом висунення і реалізації креативних ідей.

Функції управління

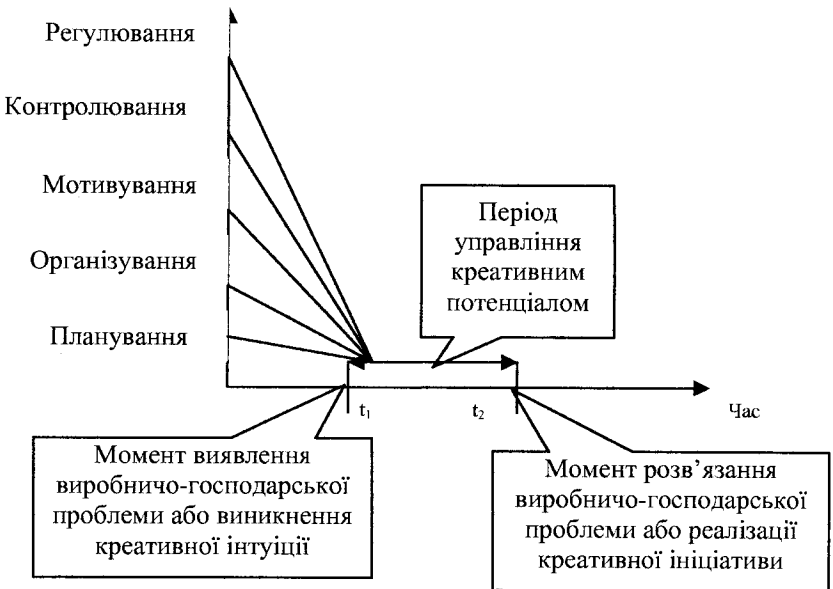


Рис. 6.6. Модель управління креативним потенціалом на засадах ситуаційного підходу [114]

Управління креативним потенціалом підприємства на засадах ситуаційного підходу відбувається за результатами моніторингу виробничо-господарських проблем або виявлених креативних ініціатив. Відповідно до ситуаційного підходу керуючий вплив на носіїв креативного потенціалу орієнтований на оперативне

розв'язання встановленої проблеми або розвиток і реалізацію висунутої ініціативи.

Характерною особливістю цього підходу є те, що керівники підприємства розглядають креативний потенціал як об'єкт управління тільки на період ідентифікування і розв'язання проблеми, або на період виявлення креативної ініціативи та її розвитку. Як тільки проблему розв'язано, а ідею відхилено або прийнято до реалізації, припиняється управління креативним потенціалом.

За дослідженнями К. Шапошникова, загальна структура процесу управління креативним потенціалом у межах ситуаційного підходу складається з таких складових: усвідомлення носієм креативного потенціалу конфлікту між цілями і реальністю, що вимагає перетворення останньої; формування «компетентної» позиції – тобто позиції, необхідної для появи можливості перетворення реальності; творчий акт (трансформація або приріст реальності); упровадження результатів творчості.

Відповідно до наведеної структури можливими є кілька стратегій управління креативним потенціалом:

1) стратегія, яка враховує, що конфлікт телеології та реальності лежить усередині суб'єкта, і при цьому суб'єкт має достатню компетентність і ресурси для розв'язання конфлікту без залучення їх із зовнішнього середовища;

2) стратегія, що розвивається в ситуації, схожій до попередньої, але в умовах дефіциту компетентності та ресурсів у суб'єкта;

3) стратегія, яка виникає, коли об'єктом інноватики є зовнішнє стосовно корпорації середовище, при цьому суб'єкт може самостійно реалізувати інноваційний процес;

4) стратегія, яка реалізовується за ситуації, у рамках якої фокус інноватики спрямований на зовнішнє середовище, при цьому для реалізації інноваційного процесу суб'єктові потрібна ресурсна підтримка ззовні.

Ефективність реалізації цих стратегій значною мірою залежить від рівня професійної підготовки суб'єктів управління креативним потенціалом, досвіду роботи з креативно активними суб'єктами, їхньої готовності до змін, а також сприятливості кон'юнктури для залучення ресурсів ззовні для впровадження висунутих креативних ідей.

У табл. 6.4 наведено порівняльну характеристику методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства.

Аналізування матеріалів досліджуваних підприємств показало, що із загальної сукупності організацій 43% застосовують ситуаційний підхід до управління креативним потенціалом, 39% – системний підхід, 18% – комплексний підхід.

Ознайомлення з позиціями керівників підприємств щодо отриманих результатів проведеного експертного дослідження показало, що майже 80% експертів переконані в наявності суттєвих переваг системного підходу в порівнянні з комплексним і ситуаційним підходами, попри це, складність і висока вартість його застосування є причиною того, що найбільш поширеним залишається ситуаційний підхід.

Таблиці 6.4

### Порівняльна характеристика методичних підходів до управління креативним потенціалом підприємства [114]

Методичні підходи	Переваги методичних підходів	Недоліки методичних підходів
1	2	3
Комплексний	Оскільки креативний потенціал формується за сегментами діяльності і центрами відповідальності, то виникнення креативних ідей відбувається в тісній прив'язці до специфіки виконання конкретних виробничо-господарських операцій. Ці ідеї можуть мати управлінський, інженерно-технологічний або інший характер. За умови використання цього підходу високою є ймовірність виникнення в носіїв креативного потенціалу великої кількості націоналізаторських пропозицій, не пов'язаних одна з одною	Застосування цього підходу вимагає витрат коштів і управлінських зусиль на розвиток креативних ідей, які, незважаючи на те, що здатні розв'язати локальні проблеми або раціоналізувати технологічні процеси, загалом, можуть не забезпечити будь-якого помітного покращання значень показників економічного розвитку. При цьому підході керівники не враховують ієрархії цілей організації, як наслідок відбувається розпорошення креативного потенціалу

Продовження табл. 6.4

1	2	3
Системний	Цей підхід передбачає, що креативний потенціал формується і розвивається з урахуванням ієрархії цілей організації. Він сприяє виникненню ланцюгової реакції у подукуванні та впровадженні креативних ідей у розрізі всіх складових елементів підприємства, зокрема в розрізі технологічних процесів, підрозділів, пов'язаних між собою видів діяльності. Його застосування орієнтоване на поліпшення значень тих показників, які характеризують економічний розвиток підприємства загалом	Цей підхід вимагає постійних управлінських зусиль, спрямованих на забезпечення сприятливих умов для розвитку креативної активності суб'єктів управління. Це зобов'язує організацію регулярно витрачати кошти на підвищення рівня кваліфікації працівників, залучення експертів для аналізу креативних ідей і роботи щодо їхнього впровадження, застосування диференційованих моделей мотивування, упровадження правил і процедур, які мають ліберальний характер, тощо
Ситуаційний	Ситуаційний підхід дозволяє заощаджувати управлінські зусилля і витрати коштів на розроблення програм формування і використання креативного потенціалу. Його застосування сприяє активізації креативних пошуків тоді, коли в цьому виникає потреба або з'явилася перспектива отримати конкретний позитивний ефект від реалізації креативної ідеї	Застосування цього підходу до управління креативний потенціалом не гарантує того, що на момент виникнення необхідності розв'язувати конкретну виробничо-господарську проблему носії креативного потенціалу будуть здатні генерувати ідеї. Немає певності також у тому, що керівники організації зможуть оперативно забезпечити належні умови для активізування креативних пошуків, швидкого, але глибокого аналізу креативних ідей і їхнього впровадження

За результатами узагальнення ознак складності застосування системного підходу, які виділили респонденти, потрібно звернути увагу на:

- необхідність підготовки власних або залучення в організацію ззовні фахівців, здатних критично аналізувати креативні пропозиції будь-якого характеру, а також їх доопрацьовувати;

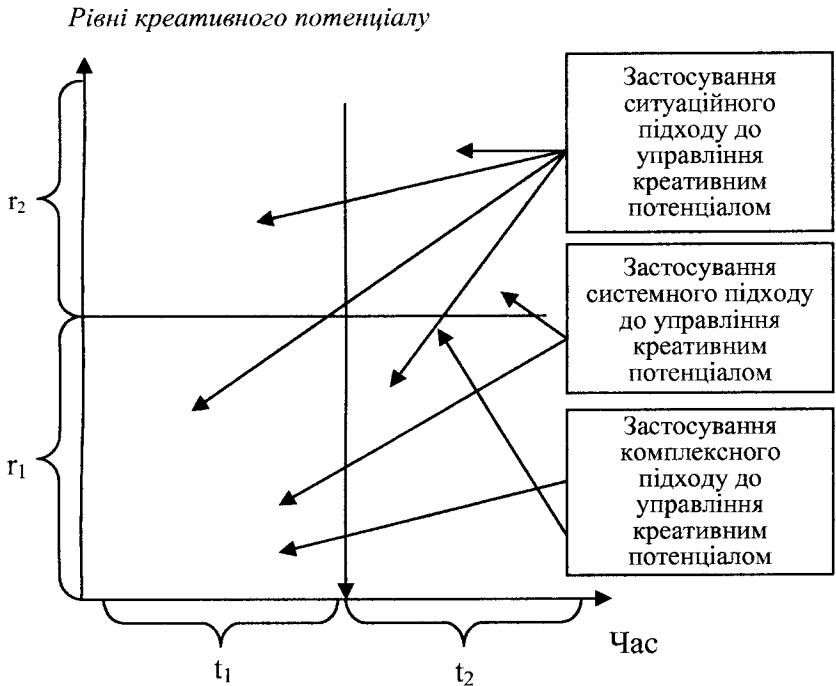
- потребу створення постійно діючої системи підвищення кваліфікації кадрів, посилення їхнього бажання самовиражатись, творчо мислити і брати участь у поліпшенні результатів діяльності підприємства;

- готовність керівників вищого рівня управління брати на себе відповідальність за витрати, пов'язані з розвитком креативних пропозицій і створення необхідних умов для їхнього впровадження.

Аналізування наукових праць і матеріалів досліджених підприємств показало, що для поліпшення результатів формування і використання креативного потенціалу доцільним є комбіноване застосування комплексного, системного і ситуаційного підходів до управління ним. На рис. 6.7 наведено графічну модель, яка відображає місце комплексного, системного та ситуаційного методичних підходів до управління креативним потенціалом у часі і просторі.

Як бачимо з наведеної моделі, для відображення місця методичних підходів до управління креативним потенціалом у просторі і часі доцільно виділити два рівні креативного потенціалу: на першому – відбувається генерування креативних ідей, не пов'язаних між собою, а на другому – має місце аналізування і доопрацювання креативних ідей. У часовому вимірі перший рівень завжди переує другому. На основі цих положень логічним є утвердження, що комплексний і системний підходи до управління креативним потенціалом підприємства можуть застосовуватись як на першому, так і на другому рівнях креативного потенціалу. Незаперечним є те, що комбінація застосування комплексного і системного підходів може бути будь-якою. Її вибір залежить від бачень і переконань керівників підприємства, від обраної ними стратегії формування і реалізації креативного потенціалу.

Щодо ситуаційного підходу, то, як видно з рис. 6.7, його застосування можливе на будь-якому рівні формування та використання креативного потенціалу на будь-якому відрізьку часу.



Примітки:  $r_1$  – рівень креативного потенціалу, на якому відбувається генерування креативних ідей;  $r_2$  – рівень креативного потенціалу, на якому відбувається аналізування і доопрацювання креативних ідей.

*Рис. 6.7. Місце комплексного, системного та ситуаційного методичних підходів до управління креативним потенціалом у часі і просторі*

Доцільно зазначити, що в такому разі ситуаційний підхід не розглядається як альтернатива комплексному і системному підходам, а як їхнє доповнення. Його застосування відбувається тоді, коли фактори внутрішнього і зовнішнього середовищ організації вказують на необхідність оперативної зміни визначеного планами формування і використання креативного потенціалу порядку для швидкого розв'язання проблеми, що раптово виникла, або оперативного використання кон'юнктурних можливостей для досягнення очікуваних позитивних ефектів.

У результаті комбінування вищеописаних методичних підходів виникає інтегрований методичний підхід до управління креативним потенціалом підприємства [114, с. 103-107].

***Контрольні питання:***

1. Визначіть необхідність створення креативної організації.
2. Проаналізуйте працю менеджера із проведення змін у процесі створення креативної організації.
3. Обґрунтуйте значення технології стратегічних змін у реальному часі і процесі створення креативної організації.
4. Які перешкоди можуть виникнути в процесі створення креативної організації?
5. Розкрийте сутність креативної організації та її переваги.
6. Охарактеризуйте ієрархічні лінійно-функціональні структури (ІЛФС).
7. Розкрийте основні принципи роботи креативних команд.
8. Охарактеризуйте організаційні утворення креативних команд.
9. Які виділяють параметри, що характеризують креативні колективи?
10. Назвіть основні переваги та недоліки методів формування команд.
11. Які необхідні типи творчих індивідуальностей, щоб ефективно був сформований креативний колектив?
12. Розкрийте суть та алгоритм розробки управлінських рішень.
13. Назвіть найважливіші критерії оцінювання проекту.
14. На конкретному прикладі нового товару проаналізуйте проект його реалізації за критеріями, наведеними у табл. 6.3.
15. Проаналізуйте моделі управління креативним потенціалом на засадах комплексного, системного та ситуаційного підходу.
16. Порівняйте методичні підходи до управління креативним потенціалом підприємства.

## Тема 7.

# Мотивування творчості

- 7.1. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності
- 7.2. Творчий підхід керівника до мотивації працівників
- 7.3. Методи стимулювання творчої активності персоналу підприємства

## 7.1. Мотиваційний механізм інноваційної діяльності

У сучасних умовах економічний розвиток будь-якої країни може здійснюватися лише на інноваційних засадах. Інноваційні чинники економічного зростання, пов'язані з безперервним оновленням продукції і технології її виготовлення, з вдосконаленням системи управління виробництвом і збутом, стають найголовнішими. Інноваційний підхід дає змогу підприємствам не тільки орієнтуватися на існуючі потреби ринку, а навіть впливати на їх формування. Проте це вимагає від них активної інноваційної діяльності, пошуку чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм тривалі чи (та) суттєві конкурентні переваги. Однак в Україні інноваційна активність підприємств є недостатньою, незважаючи на прийняття великої кількості програм підтримки інноваційного розвитку – як на рівні держави, так і на рівні регіонів. Це вимагає вдосконалення методології досліджень мотиваційного механізму інноваційної діяльності, пошуку такої методологічної бази, використання якої дало б змогу дослідити глибинні причини низької інноваційної активності вітчизняних підприємств, визначити способи і інструменти її активізації.

Вирішення проблеми формування ефективного мотиваційного механізму інноваційної діяльності залежить від глибини дослідження умов і чинників, що впливають на інноваційну активність економічних агентів і визначення можливостей цілеспрямованого впливу на них з боку суб'єкта управління (яким може бути як держава, так і менеджмент підприємств) з метою її підвищення.

В основі принципу комплексності – дослідження проблеми у її взаємозв'язку з іншими. При цьому використовуються методи



дослідження різних галузей знань, що також вивчають ці проблеми. Такий інтегрований підхід є необхідною умовою вирішення проблем, з якими стикаються соціотехнічні системи, якою є організація (підприємство). Дослідження мотиваційного механізму інноваційної діяльності має спиратися на методологію теорії систем, неоінституціональної економічної теорії, соціальної психології. Це дасть змогу визначити елементи мотиваційного механізму інноваційної діяльності підприємства як складної, багаторівневої та багатоцільової соціотехнічної системи, що активно взаємодіє із зовнішнім середовищем, і розробити рекомендації щодо їх вдосконалення з метою підвищення гнучкості, мобільності і, в кінцевому підсумку, конкуренто-спроможності вітчизняних підприємств.

Мотивація (від лат. “*move*re” – штовхати, приводити в дію) – це процес спонукання себе або інших до діяльності, спрямованої на досягнення поставлених цілей – особистих чи загально-організаційних [82]. У основі мотиваційного процесу лежить прагнення суб'єкта задовольнити певні потреби, на що вказували багато дослідників, серед яких слід особливо виділити науковців школи біхевіоризму (А. Маслоу, М. Туган-Барановський, Ф. Герцберг, Д. МакКлеланд, К. Альдерфер та інші). Більшість сучасних дослідників мотиваційних процесів також відносять до мотивації все те, що спонукає до певних дій. Узагальнивши їх думки, упорядники психологічного словника А. Петровський та М. Ярошевський визначили мотив як “спонукання до діяльності, пов'язане із задоволенням потреб суб'єкта, усвідомлювана причина, що лежить в основі вибору дій і вчинків особистості”.

Таким чином, в основі мотиваційного процесу лежить актуалізована потреба людини, яка спонукає її до певних дій, в результаті яких, на думку людини, потреба може бути задоволена. Як правило, в межах організації такі дії спрямовуються менеджментом у напрямку досягнення організаційних цілей. Це досягається завдяки застосуванню стимулів.

У науковій літературі термін “стимул” вживається паралельно із терміном “мотив” і досить часто у тому ж контексті. Проте між ними є суттєва різниця – якщо мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії і вчинки суб'єкта, то стимул більше асоціюється із втручанням зовнішніх сил (чинників) у вибір суб'єктом управління певного типу поведінки. Разом з тим мотивація,

як процес спонукання до діяльності, може включати як мотиви, і стимули. Тому варто прийняти таке визначення мотивації, яке зроблено О. Віханським: “Мотивація – це сукупність внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, що спонукають людину до діяльності, задають межі і форми діяльності, і спрямовують цю діяльність на досягнення певних цілей” [22]. А з огляду на предмет дослідження, яким є інноваційна діяльність підприємств, можна сказати, що мотивація інноваційної діяльності є сукупністю внутрішніх і зовнішніх рушійних сил, які спонукають суб’єктів ринку до її здійснення, задають межі і форми її організації, і спрямовують цю діяльність на досягнення цілей розвитку.

Методологічною базою дослідження процесів мотивації інноваційної діяльності має бути неінституціональна економічна теорія. Її висновки щодо важливості формування досконалого інституційного середовища, яке б характеризувалося відповідністю формальних і неформальних складових, можуть бути застосовані і для і економічних процесів, пов’язаних з інноваційною діяльністю. Те, що на сьогодні в Україні не існує ефективного механізму їх мотивації, великою мірою може бути пояснено тим, що більшість рекомендацій опираються на висновки неокласичної теорії, яка пропонує для вирішення проблем економічного зростання змінювати сфери і напрямки розміщення обмежених ресурсів, виділяючи серед них пріоритетні. Теоретично це здається досить простим. І, хоча неокласики не визначають інструментів перерозподілу ресурсів, практично для цього стали використовувати регулюючі дії держави, яка визначає пріоритетні напрямки розвитку науки та техніки і виділяє необхідні для цього ресурси. Такий варіант інноваційної політики виходить з наявності науково-технічних та соціально-економічних проблем і передбачає для їх вирішення розробку різних державних програм чи інших прямих форм державної участі у регулюванні інноваційних процесів.

Однак у підприємницькій практиці досить часто виникає необхідність у швидкій розробці і впровадженні нової техніки чи технології, на що держава не може і не має впливати. А оскільки загальний економічний розвиток складається із результатів економічної діяльності окремих підприємницьких структур, то їх незацікавленість у залученні інновацій нівелює зусилля держави щодо їх активізації. І ці перешкоди, які криються великою мірою у

сфері мотивації, не можуть бути усунені прямим адмініструванням. Необхідно створити систему стимулів, які б не опиралися на встановлення пріоритетів і зовнішнє примушування, а формували відповідну систему внутрішніх мотивів економічних агентів до інноваційного пошуку. Це мають бути не стимули для розвитку окремих галузей, нехай навіть і найбільш важливих (хоч у окремих випадках не виключено й це), а загальноекономічні стимули для всіх.

Використання методології неінституціональної теорії буде більш ефективним, якщо її доповнити деякими положеннями теорії систем. Так, теорія систем стверджує, що управління певними процесами у системі буде характеризуватися позитивною динамікою, якщо матиме місце зворотний зв'язок між керуючою дією і отриманими результатами. Наявність такого зв'язку може виконувати функції каталізатора, підсилювача керуючої дії у разі, якщо вона сприяє зростанню стійкості системи або ж ослаблювача, якщо система втрачає стійкість, реагуючи на керуючу дію позитивно. Отже, при формуванні мотиваційного механізму інноваційної діяльності необхідно передбачити елементи зворотного зв'язку, які забезпечуватимуть підсилення внутрішніх мотивів зовнішніми стимулами. В умовах ринкової економіки стимулами, що забезпечують вигідність інноваційної діяльності для підприємств, повинні бути інструменти як з боку попиту на інновації, так і з боку пропозиції. Їх використання державою має носити переважно опосередкований характер, формуючи відповідне інституційне середовище, якому економічно вигіднішою для власників бізнесу буде поведінка, спрямована на здобуття підприємством тривалих конкурентних переваг завдяки використанню сучасних технологій, створенню наукомістких інноваційних продуктів, оскільки це суттєво збільшуватиме їх підприємницький дохід не тільки нині, а й у майбутньому.

Досліджуючи питання вмотивованості економічних агентів до інноваційної діяльності, необхідно звернути увагу на те, що ефективність цієї діяльності залежить не лише від мотиваційних преференцій вищого менеджменту підприємств. Хоча рішення про створення чи залучення інновацій у діяльність підприємства приймаються його вищим менеджментом, однак реалізація інновацій здійснюється за участю менеджерів усіх рівнів, а також і рядових робітників. Їх готовність до інноваційної діяльності і здатність

виконувати нові види робіт впливає як на терміни реалізації інновацій, так і на їх конкурентоспроможність, обумовлюючи в кінцевому підсумку економічну вигідність інновацій. Крім того, налаштованість працівників підприємства на постійне вдосконалення своєї роботи, тобто на впровадження поліпшуючих новацій, дає змогу продовжити життєвий цикл базисних інновацій, що також підвищує віддачу від них.

Для визначення точок докладення зусиль і акцентів у стимулюванні інноваційної діяльності на всіх рівнях управління можна скористатися моделлю здійснення організаційних змін, запропонованою Л. Грейнером [82]. Вона відображає взаємопов'язаність дій вищого керівництва, спрямованих на вирішення проблеми, обумовленої змінами у зовнішньому середовищі, із наступними кроками середньої та низової ланок менеджменту у напрямку реалізації задуманого. Її адаптація з урахуванням завдань дослідження дає змогу зрозуміти мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства. Для цього охарактеризуємо її етапи з врахуванням завдань дослідження.

Етап 1. Тиск і спонукання до дій. Під впливом змін у зовнішньому середовищі організація (підприємство) втрачає можливості отримувати доходи, які задовольняють її власників, що слугуватиме причиною відповідного зниження доходів топ-менеджера або навіть його звільнення. Усвідомлюючи це, він прагне усунути проблему – знайти шляхи підвищення рівня доходності. В умовах досконалої конкуренції – це здебільшого вимагає впровадження новацій, що можливо за умов, коли законодавчо-правове поле, яке є елементом середовища господарювання, не окреслює більш вигідних засобів підвищення ефективності, ніж ті, що лежать у сфері інноваційної діяльності. Таким чином, першим кроком на шляху інноваційного розвитку має стати чітке усвідомлення керівників компанії, що зростання їх доходів перебуває у прямій залежності від ефективності діяльності керованого ними підприємства, що в свою чергу залежить від його здатності створювати та реалізовувати інновації.

Етап 2. Діагностика та усвідомлення проблеми. Усвідомлення того, що ситуація не може бути змінена на краще без активного втручання і ліквідації виниклої проблеми примушує керівників підприємства віднайти тих, хто зможе це зробити, поставивши точний діагноз причинам, що обумовили проблему і визначивши

шляхи її усунення. Не завжди це можна здійснити силами працівників підприємства. Інколи проблема настільки складна, що вимагає залучення сторонніх консультантів, які спеціалізуються на таких послугах. Це можуть бути консалтингові та інжинірингові фірми, дослідницькі лабораторії тощо. Вони збирають та аналізують інформацію, що стосується певної проблеми. Для точного її діагностування важливо отримати доступ до усіх джерел інформації, що мають пряме чи дотичне відношення до проблеми, а отже, вони братимуть участь у майбутніх організаційних змінах. За умов залучення зовнішніх консультантів, це може спричинити додаткові труднощі, пов'язані з можливим витоком інформації. Це обмежує можливості їх залучення і вимагає підвищеної уваги вищого менеджменту до розвитку аналітичних та творчих здібностей власних працівників, стимулювання їх саморозвитку.

Етап 3. Знаходження нового рішення та зобов'язання щодо його виконання. Всебічний аналіз причин виникнення проблеми дає змогу дослідникам окреслити поле інноваційного пошуку, спрямованого на визначення способів її вирішення. В результаті, як правило, створюється інноваційний продукт, реалізація якого може забезпечити підвищення ефективності функціонування підприємства. Проте для цього необхідно заручитися згодою (підтримкою) на впровадження інновації тих, кого безпосередньо стосуватимуться організаційні зміни і хто безпосередньо відповідатиме за їх здійснення. Це забезпечується наділенням виконавців повноваженнями щодо використання ресурсів, встановленням відповідальності за досягнення запланованих результатів. Уже на цьому етапі необхідно продумати стимули, що визначатимуть розмір винагороди відповідальних за здійснення організаційних змін і усвідомити їх значимість для виконавців. Для середньої ланки менеджменту (яка здебільшого і задіяна на цьому етапі) стимули можуть лежати не тільки у матеріальній площині, а й стосуватися кар'єрних перспектив, визнання і т.д.

Етап 4. Експеримент і оцінювання результатів. Умови реалізації інновацій містять ризики, які полягають не тільки у неприйнятті новинки споживачами, але й у неготовності працівників підприємства змінювати усталені способи виконання роботи, нездатності деяких із них опанувати нові види діяльності самотужки. Для виявлення факторів ризику неприйняття інновації доцільно

провести експеримент, оцінка результатів якого допоможе скоригувати плани та умови реалізації організаційних змін.

Етап 5. Мотивування і згода. Тут необхідно мотивувати усіх учасників організаційних змін для того, щоб підтвердити їх впевненість у вигідності інновації не лише для підприємства загалом, але й для кожного з працівників зокрема. Як правило, це менеджери середньої ланки, специфіка роботи яких вимагає розробки ефективних стандартних процедур виконання роботи у нових умовах. Контроль за дотриманням цих процедур потім покладається на нижчий рівень менеджменту. Зацікавленість менеджерів обох груп у досягненні найкращих кінцевих результатів посилює їх мотивацію до проведення інноваційних змін. Тим самим створюються умови для пошуку нових рішень, спрямованих на подальше вдосконалення роботи. Саме на цьому етапі розробляється мотиваційний механізм інноваційної діяльності підприємства, який охоплює сукупність стимулів і мотивів менеджерів всіх рівнів управління.

Розуміння важливості активної участі в інноваційному процесі всіх працівників підприємства розширює рамки цього дослідження, спрямовуючи його не лише на вивчення чинників, що впливають на інноваційну активність підприємств як суб'єктів ринку (що проявляється у мотиваційних преференціях вищого менеджменту), а й тих чинників, які визначають ставлення до інноваційної діяльності на всіх рівнях управління. Якщо перші великою мірою залежать від обґрунтованої з точки зору економічної динаміки системи формальних інституцій, відображених у нормативно-правових актах, що стосуються регламентування різних сторін підприємницької діяльності, в тому числі й інноваційної, то другі – є результатом зусиль вищого менеджменту з формування внутрішнього мотиваційного середовища, яке заохочує такі норми поведінки персоналу фірми, що відповідають завданням її розвитку. Як справедливо зауважує В. Стадник, “активний інноваційний пошук підприємств буде мати місце лише за певних умов. По-перше, зовнішнє середовище повинне містити стимули (найперше, економічного порядку), які б робили вигідним впровадження новачій для підприємств. По-друге, внутрішнє середовище фірми через такий його елемент як організаційна культура має також включати систему стимулів, яка б спрямовувала діяльність працівників на активне сприйняття інновацій” [82].

З метою подолання опору змінам автор рекомендує формувати систему стимулів для заохочення активної участі усіх працівників підприємства у здійсненні інноваційної діяльності, тривала дія яких могла б створити у них відповідні мотиваційні переваги.

Такий підхід є методологічно виправданим, але він потребує деякого уточнення. Воно полягає в тому, що стимулювання вищого менеджменту до інноваційної діяльності має здійснюватися за результатами інноваційних змін, які позитивно впливатимуть на ринкові позиції підприємства, а отже, підвищуватимуть його ринкову вартість. Тому як стимул можуть бути використані пакети акцій керованих менеджерами підприємств, які продаватимуться їм на пільгових умовах, що є звичною практикою у країнах з розвинутою ринковою економікою.

Що ж стосується менеджерів середніх та нижчих рівнів, то система стимулювання їх участі в інноваційній діяльності має бути прив'язана до проміжних результатів реалізації інноваційного проекту, для чого, на нашу думку, найкраще скористатися методикою Balanced ScoreCard (BSC), яка являє собою систему комплексного врахування жорстких (фінансових) та м'яких (нефінансових) показників, що відображають процес реалізації стратегії підприємства і дають змогу ефективно ним керувати. Вона, за оцінками багатьох науковців [47, 82, 122], нині є найефективнішим інструментом стратегічного управління, який може бути використаний і для завдань створення ефективного механізму стимулювання інноваційної діяльності. Завдяки підходу, який використовується при побудові системи збалансованих показників, можна чітко сформулювати критеріальну базу заохочень усіх учасників реалізації інноваційного проекту, вказуючи напрямки докладання зусиль, які винагороджуються і закладаючи цим основу для визначення розміру винагород у разі, якщо будуть отримані конкретні позитивні результати. Тим самим встановлюються зрозумілі і чіткі причинно-наслідкові зв'язки між результатами діяльності працівників усіх структурних ланок і їх винагородою.

Тривале використання BSC у практиці управління підприємством дозволяє включити й іншу складову мотиваційного механізму – мотиви, які проявлятимуться у прагненні працівників до професійного зростання і розвитку, оскільки це даватиме їм змогу збільшити свій внесок в інноваційну діяльність і отримати вищу

матеріальну винагороду. В кінцевому підсумку це забезпечить формування певних стереотипів поведінки, притаманних інноваційно активному економічному агенту. Такі стереотипи можуть стати складовою організаційної культури підприємства і виконувати роль заміників контролю у системі стимулювання інноваційної діяльності персоналу підприємства.

Отже, інтенсивність інноваційних процесів у сучасних умовах обумовлюється чинниками ендогенного характеру, сукупність яких формує стимули і мотиви, що спонукають суб'єкти ринку до створення та впровадження новацій. В їх основі лежить мотивація підприємницьких структур до отримання вищих, ніж конкуренти, доходів, що можливе лише за умов пропонування ними ринку кращих за конкурентів способів задоволення суспільних потреб. Це вимагає від них активної інноваційної діяльності, спрямованої на залучення чи створення таких інноваційних продуктів, які можуть забезпечити їм конкурентні переваги. Мотивація до інноваційної діяльності буде тим сильнішою, чим очевиднішим буде зв'язок між інноваційною активністю суб'єкта ринку і отриманими результатами.

Згідно з теорією систем управління певними процесами буде характеризуватися позитивною динамікою, якщо матиме місце зворотний зв'язок між керуючою дією і отриманими результатами, який ґрунтуватиметься на підсиленні внутрішніх мотивів зовнішніми стимулами. Щодо інноваційної діяльності, то в умовах ринкової економіки такими стимулами повинні бути інструменти як з боку попиту, так і з боку пропозиції. Їх використання державою має носити переважно опосередкований характер, формуючи відповідне інституційне середовище, за якого економічно вигіднішою для власників бізнесу буде поведінка, спрямована на здобуття підприємством тривалих конкурентних переваг завдяки інноваційній діяльності.

Створення інновації є складною справою, яка потребує не тільки належного матеріально-технічного оснащення, а й високої кваліфікації учасників інноваційного процесу, їх здатності до креативного мислення, їх розуміння особливостей споживчого попиту, для задоволення якого розробляється новий продукт. Інноваційна діяльність підприємств передбачає залучення у процес розробки та впровадження новації багатьох учасників – від вищого менеджменту, який приймає рішення про реалізацію інноваційного



проекту, – до робітників, які безпосередньо виконують необхідні роботи, пов'язані з упровадженням нового продукту. Механізм управління інноваційними процесами на підприємстві має включати стимули для всіх його учасників, конкретизовані відповідно до їх завдань. Продумана система стимулів забезпечить формування певних стереотипів поведінки працівників, що стануть складовими організаційної культури, яка в свою чергу підсилюватиме дію стимулів. Це сприятиме ефективному використанню і розвитку інтелектуального потенціалу працівників підприємства, активізуватиме їх участь у інноваційних процесах [42].

## **7.2. Творчий підхід керівника до мотивації працівників**

Креативний персонал – сукупність трудових ресурсів підприємства, які виробляють нові рішення, сприйнятливі до нових ідей, терплячі до дивацтв, володіють свободою вибору проблеми й зміни напрямку досліджень, мають стимули для творчості та є необхідними для виконання функцій, досягнення цілей діяльності та перспективного розвитку підприємства [44, с. 29]. Однак не можна стверджувати, що креативність підприємства – це сума креативності її співробітників. У подібному випадку глобальним завданням будь-якої компанії став би пошук найбільш обдарованих працівників. Втім, креативність лежить в основі всіх складових роботи компанії. Справжню цінність для організації вона становить у тому випадку, коли систематизована і піддається управлінню та контролю [84, с. 42].

Отже, інноваційний розвиток і становлення підприємства повинен відбуватися за умови здійснення управління процесом формування креативності персоналу, що створить передумови розроблення і реалізації креативних продуктів підприємством. Варто відмітити факт існування положення розробників інвестиційної теорії креативності Р. Стернберга і Т. Любарта про те, що ініціювання оригінальної програми й втілення її в життя працівником підприємства залежать від когнітивних, особистісних і мотиваційних ресурсів людини, а також від умов середовища [44, с. 201].

Класифікація компонентів креативних ресурсів працівника підприємства відповідно до належності кожного з них до певного креативного ресурсу подана в табл. 7.1 [53].

Таблиця 7.1

**Компоненти креативних ресурсів працівника підприємства**

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

Таким чином, можна зробити висновок про те, що ефективне управління процесом розвитку креативності персоналу підприємства передбачає врахування кожного з компонентів креативних ресурсів працівника, пов'язаних з умовами внутрішньоорганізаційного середовища, когнітивними, особистісними, мотиваційними особливостями людини [53].

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

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

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

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

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

Таблиця 7.2

**Фактори розвитку творчості персоналу в компанії**

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

Розглянемо кожен фактор розвитку детально.

1. Свіжість. Існує такий закон креативності: якість й унікальність ідей на виході, який безпосередньо залежить від якості й унікальності стимулу на вході. У цьому випадку стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які в даний момент вирішуються.

Для унікальних ідей потрібні нові враження, нові події, нові зв'язки. Щоб мати більше креативних ідей на виході, треба мати щось нове всередині. Потрібно виходити із зони комфорту й стимулювати унікальні поєднання в мозку. Для цього необхідно робити те, чого ніколи або дуже давно не робили, і зробити це усвідомлено – для стимулювання нових ідей. До таких дій можна віднести: відпочинок у новому ресторані, кафе; знайомство з новими людьми; проїзд на роботу іншою дорогою, інший розпорядок роботи, інші правила і т. д.

2. «Теплиця» існує для того, щоб піклуватися про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. «Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йде мова про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі, «курилку» та ін., де створюють і плекають нові ідеї. Актуальність «теплиць» полягає ще й у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Реалії сучасних компаній такі, що вижити можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань. «Теплиця» – це те середовище, у якому ідеї «вирощуються», а не критикуються. Створюється вона за допомогою трьох факторів:

- зупинка: при проголошенні ідеї необхідно спочатку відмовитися від жорсткої критики. Потрібно зробити паузу. Прислухатися до висловленого;

- розуміння: треба подивитися на ситуацію очима іншої людини. На цьому етапі слід зрозуміти ідею. Цього можна досягти, задаючи уточнювальні питання типу: «Звідки з'явилася така ідея?», «Розкажи більше» і т. д.;

- вирощування: два попередні фактори є важливими, але недостатніми. На цьому етапі ідея вирощується і підсилюється. Необхідно знайти відповіді на питання типу: «У чому цінність ідеї?», «Як можна її покращити?», «Які є альтернативи?».

3. Реальність – це простий і дуже потужний фактор креативності. На цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне

життя. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допомагає та полегшує роботу. По-перше, коли ідея починає втілюватись у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу штовхає на дії в тому чи іншому напрямку, і будь-який із них є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

4. Енергія. Управління енергією (персональною, командною та корпоративною) – запорука втілення інновацій. Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням.

Така поведінка притаманна творчим людям, які вміють створювати відповідний дух у компанії. Їхня енергія передається, і люди, які нею заражаються, теж хочуть виконувати роботу із задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатися та досягати перемог. Енергія є одним із ключових факторів креативності. Завдання, що стоїть перед компанією, – навчитися керувати даною енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі.

Є два важелі, що допомагають скерувати енергію всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри, або ж підвищити мотивацію (в даний момент мотивація найбільше стосується цінностей). Лише той працівник, який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі та бути дійсно щасливим.

5. Сигналізування – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників. Саме ці знаки дозволяють передавати інформацію, що уможливорює творчу діяльність. Тобто межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання. Сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого. Наприклад, той самий недороблений прототип – це сигнал, щоб аудиторія перейшла на креативний режим і думала.

6. Сміливість. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже треба мати мужність, щоб показати свою відмінність. Ось чому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій. Сміливість – не вроджена характеристика. Вона виховується. Це такий важіль мотивації, як ступінь свободи, відносно якого існує така закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно і творча активність різко підвищуються, коли

люди отримують право самостійно вибирати способи досягнення цілі, але не ціль як таку.

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

Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання досить складним, але виконуваним. При цьому, відчуваючи, що йому довіряють, робітник зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та певне, визначене коло обов'язків. Система мотивації може бути різною. Досі на багатьох підприємствах ще збереглися залишки методів та принципів управління персоналом та його мотивація на базі методів, розроблених за часів Радянського Союзу. Це не завжди відповідає сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам розвитку організації.

Сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є [6]:

- мотивація персоналу, яка починається з мотивації керівника. Ставлення менеджера до діяльності організації відображається у роботі самого відділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування;

- підкреслення внеску співробітників у досягнення цілей організації;

- важливість того, щоб співробітники розуміли свій внесок у загальну справу. Відчуття себе частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень компанії є значними стимулювальними факторами;

- необхідність бачення в кожному особистість. Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;

– мотивація персоналу, а це не результат, а процес. Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації;

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

– надихання на подальші досягнення, відзначення попередніх.

Вище розглянуто мотивацію персоналу до роботи в цілому. На сьогодні існує також мотивація персоналу до генерування ідей [139]. Раніше для збирання ідей у працівників використовували скарбнички пропозицій, нині існує інша, більш дієва методика. Відомо, що в розвиненої, освіченої людини час від часу виникають ідеї щодо вдосконалення та підвищення ефективності виробництва, вона обговорює це поза межами компанії: в кулуарах та вдома, але не пропонує ідеї до змін керівництву. Причиною цього є відсутність чіткого механізму доведення ідей до реалізації в компанії. Для реалізації ідеї необхідними є п'ять фаз управління:

1. Зародження ідеї. Кожна ідея, яка зароджується в думках підлеглих, повинна спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей та завдань, що їм визначають на нарадах.

2. Формування первинного пулу ідей. Перш за все, потрібен лідер, який зможе контролювати і управляти процесом відбору ідей та відстоювання найбільш перспективних.

3. Розвиток та збагачення ідей. При правильній модерації в колі обговорення ідеї доповнюються та розвиваються, доводяться до майже досконалого вигляду.

4. Управлінська оцінка ідей. Найпростіший метод оцінки ідеї – розподіл за двовимірною шкалою, де за віссю X – корисність від впровадження, а за віссю Y – докладені зусилля.

5. Відбір ідей для практичної реалізації. Цей вибір залежить від відповідності ідеї певним стратегічним цілям компанії, затратам на її досягнення та корисністю від впровадження. Остаточне рішення приймає відповідальна особа після мозкових штурмів та ідейних нарад.

Розглянемо процедуру розроблення моделі мотивації, спрямованої на розвиток креативності персоналу підприємства, запропоновану Д.О. Крикуненко. При розробленні ефективної моделі мотивації працівників креативної праці необхідно вирішити декілька ключових завдань. По-перше, розробити й реалізувати механізм оцінки



внеску кожного працівника в розроблення креативних продуктів з метою виявлення ключових співробітників, креативні ідеї яких впливають на створення інновацій; по-друге, побудувати рейтинг найбільш креативних працівників; по-третє, розробити механізм використання матеріальних і нематеріальних методів стимулювання працівників за креативну працю. Таким чином, модель мотивації, спрямованої на розвиток креативності працівників підприємств приладобудівної галузі промисловості, буде мати вигляд, як на рис. 7.1.



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

Згідно з рис. 7.1 після завершення реалізації креативного продукту відбувається процедура оцінки особистісного внеску працівників, що були задіяні при створенні креативного продукту. Реалізувати поставлене завдання пропонується за допомогою розроблення і запровадження системи ключових показників ефективності. Сутність даної системи полягає в тому, що результати роботи співробітника або підрозділу описуються трьома-п'ятьма чіткими показниками, які можна виміряти або порівняно точно оцінити.

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

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

### **7.3. Методи стимулювання творчої активності персоналу підприємства**

Розуміння внутрішніх механізмів мотивації та стимулювання до творчої активності дає змогу менеджерам виробити ефективну політику у цій сфері трудових відносин, створити "режим найкращого сприяння" для тих, хто прагне до вдосконалення як своєї роботи, так і діяльності організації загалом.

Мотив – це актуалізована потреба людини, яка спонукає її до певних дій і вчинків, внаслідок яких потреба може бути задоволена, а стимул – спонукати до дій, зумовлених зовнішніми чинниками.

Мотив є внутрішньою спонукальною причиною, що обумовлює дії і вчинки суб'єкта, тоді як стимул більше асоціюється із втручанням зовнішніх сил (чинників) у виборі суб'єктом управління певного типу поведінки.

Рушійною силою мотиваційного механізму інноваційної активності є система стимулів. Умови стимулювання для вищого менеджменту визначають власники організацій, які повинні у систему стимулювання закладати залежність винагороди менеджерів від результативності та ефективності їх рішень і керівних дій.

Для того, щоб усі учасники інноваційних змін впевнилися у вигідності інновацій не лише для підприємства, а й для кожного з працівників зокрема, необхідно стимулювати всіх. Тому система стимулів інноваційних процесів має включати, з одного боку, компоненти поточного стимулювання, а з іншого – стимулювання за результатами роботи всього підприємства. У свою чергу, система стимулювання повинна обов'язково містити заохочення розвитку творчих здібностей працівників підприємства, що є передумовою створення інновацій. Це свідчить про те, що формування мотиваційного механізму інноваційної діяльності організації передбачає розроблення ефективної системи стимулювання, насамперед менеджерів усіх рівнів управління, яка спирається на оцінку досягнутих під час реалізації інноваційних результатів. Позитивного остаточного результату можна досягти завдяки обґрунтованому поєднанню різних методів стимулювання, кропіткої роботи з персоналом для формування у нього мотиваційних преференцій, що лежать у площині інноваційного розвитку.

Успіх інноваційного процесу залежить від того, наскільки його безпосередні учасники зацікавлені в швидкому впровадженні результатів НДДКР у виробництво. З огляду на це, стимулювання інноваційної праці повинне постійно спиратися не лише на його матеріальні, а й на нематеріальні (соціально-психологічні) форми, орієнтовані на задоволення потреб вищого рівня. У таких умовах творча активність персоналу буде високою, що розширюватиме інноваційні можливості підприємства. Люди, що мають справу з розробкою і впровадженням нової техніки та продукції, вирізняються серед інших категорій працівників високим рівнем освіти та інтелектуального розвитку. Для них характерне аналітичне мислення, підвищене відчуття власної гідності, самостійність і незалежність.

Виходячи з цього, стимулювання інноваційної праці має свої специфічні особливості, а саме: використання великої кількості матеріальних і нематеріальних, організаційних і психологічних стимулів, орієнтованих на задоволення потреб вищого рівня; надання процесу стимулювання в інноваційній сфері постійного характеру, а не одиначної тимчасової кампанії.

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

- максимально активізувати творчі здібності кожної особистості;

- спрямувати цю активність у русло досягнення конкретних інноваційних і економічних результатів.

Завдання менеджерів, по суті, зводиться до того, щоб створити умови, у яких би в найбільшій мірі міг розкритися творчий потенціал працівника та виникла б у нього стійка потреба в напруженій і результативній праці.

При цьому керівнику важливо брати до уваги ситуації, в яких здійснюється стимулювання, враховувати не тільки особисті здібності працівників, а і їх особисті мотиви: потреби, інтереси, пріоритети. З цією метою в стимулюванні використовуються прямі і побічні методи, в основі яких лежать такі принципи:

- розкріпачення творчої ініціативи;

- зв'язок рівня заохочення працівника з кінцевим результатом інноваційної діяльності;

- забезпечення персоналу необхідними ресурсами;

- заохочення до накопичення нових знань і досвіду;

- розширення неформального спілкування (наукової комунікації);

- всеосяжна підтримка новаторства керівництвом організації та держави;

- простота та ясність патентних процедур;

- швидкість і гласність розгляду заявок винахідництва;

- заохочення подання як індивідуальних, так і колективних пропозицій;

- використання моральних стимулів;

- поєднання короткострокових і довгострокових інструментів стимулювання.

Інтелектуалізація економіки потребує новітніх форм і засобів стимулювання. Темпи інноваційних змін нечувано зростають, змінюються цінності, соціальні орієнтації, світогляд людей, збільшуються психологічні навантаження в процесі творчої діяльності, яка потребує неперервного накопичення нових знань, нових навичок, ідей, досвіду, організації взаємодії персоналу при їх реалізації. Усе це потребує від керівництва застосування різноманітних економічних і морально-етичних стимулів, які б підтримували зв'язок між якістю творчої роботи новатора, з одного боку, і рівнем мотивації, – з іншого.

Основними методами стимулювання творчої активності працівників є (рис. 7.2) [51, 83]:

1. Методи прямого стимулювання (розмір заробітної плати, надбавки, премії, винагороди, пільги, страхування, пенсійне забезпечення).

2. Опосередковані (непрямі) методи стимулювання (придбання акцій компанії, оплата членства в наукових товариствах, оплата проїзду на наукові конференції, право самостійності у виборі наукової тематики досліджень, свобода спілкування між співробітниками і керівництвом у робочий час, розвиток неспеціалізованої кар'єри, зміна статусу підрозділу і керівництва залежно від успіху інновації, формування спільної думки, сприятливої до наукового пошуку, заохочення до роботи в команді).

3. Методи негативного стимулювання (право керівника звільнити або перевести спеціаліста на нижчу посаду, зміна заробітної плати в бік зменшення, позбавлення пільг).

Оплата праці більшості працівників, залучених в інноваційну діяльність (дослідників, конструкторів, інженерів, технологів, маркетологів, економістів, фінансистів та ін.), здійснюється за погодинною формою, тобто вони отримують фіксовану заробітну плату за кількість годин, які вони мають відпрацювати впродовж певного періоду. З метою стимулювання керівництво організації може здійснювати періодичне збільшення розміру заробітної плати. Проте збільшення заробітної плати з метою підвищення ефективності діяльності стає для персоналу недовідомим уже за два місяці, оскільки працює ефект звикання до доходу. При цьому відбувається зниження мотивації працівників.

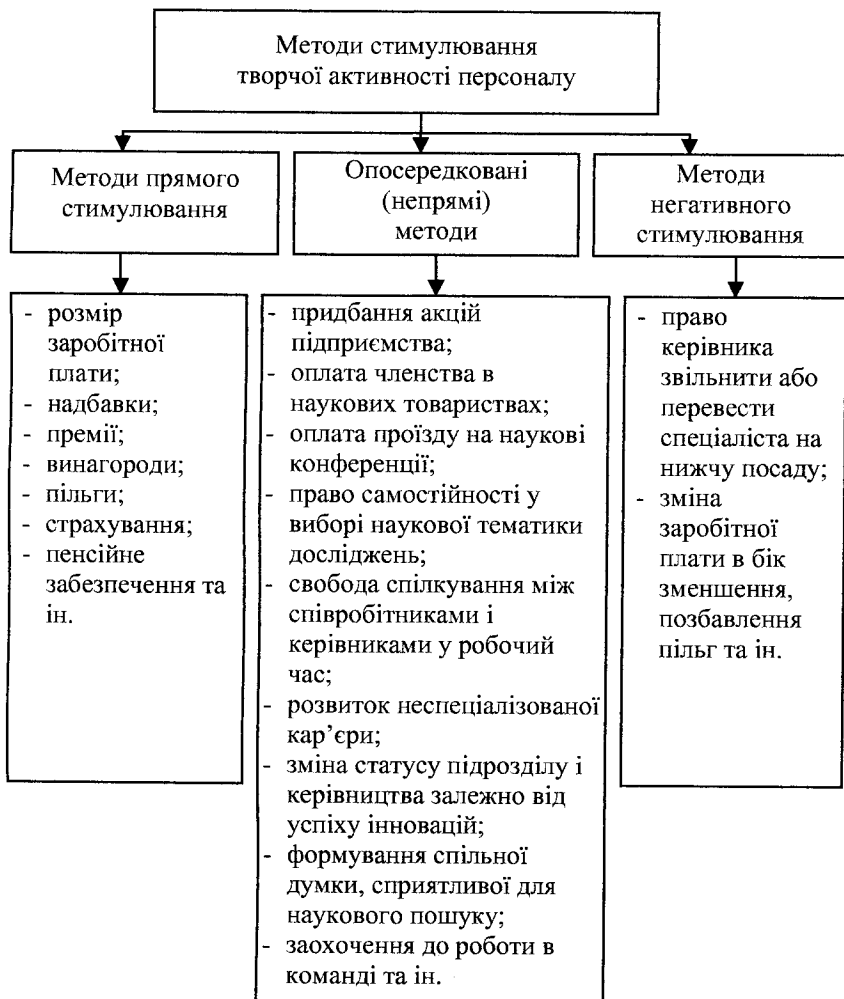


Рис. 7.2. Методи стимулювання творчої активності персоналу

Загалом фіксований розмір заробітної плати забезпечує найменше стимулів до ефективнішої роботи, оскільки працівники знають, що їм регулярно платитимуть, незалежно від рівня їхніх

зусиль. Хоча можуть бути деякі вирахування за прогули, погані результати виконання роботи; розмір заробітної плати за погодинною формою переважно гарантує більш-менш прийнятний рівень виконання конкретної роботи.

Альтернативою традиційній системі оплати праці є оплата праці відповідно до кваліфікації, за якої рівень заробітної плати залежить від кількості опанованих спеціальностей, тобто від кількості видів робіт, які може виконувати даний працівник [98]. Тобто працівники організації мають можливість підвищити свою річну заробітну плату, опанувавши кілька спеціальностей. При цьому набуті знання мають тією чи іншою мірою використовуватися в роботі.

Оплата праці відповідно до кваліфікації спонукає працівників до опанування більшої кількості спеціальностей, що дає їм можливість розширити трудові навички й здобути нові знання. За такої форми оплати праці керівництво може певним чином задовольнити потреби працівників у професійному та службовому зростанні за відсутності в організації широких можливостей для надання «вищих» у службовій ієрархії посад. Окрім цього, полегшується спілкування працівників у масштабі всієї організації, оскільки люди краще розуміють те, чим займаються їхні колеги з інших підрозділів.

Основними недоліками оплати праці відповідно до кваліфікації можна назвати такі. По-перше, на опанування додаткових спеціальностей потрібен час. По-друге, люди, які опановують більше спеціальностей з метою отримання вищої заробітної плати, відчувають високе напруження. По-третє, іноді виникають проблеми з визначенням грошової цінності кожної трудової навички працівників.

Загалом порядок оплати праці відповідно до кваліфікації має бути чітким і зрозумілим працівникам, а керівництво підприємства має надавати їм достатні можливості для опанування нових спеціальностей.

Практичному використанню й забезпеченню ефективності оплати праці відповідно до кваліфікації присвячено низку досліджень, результати яких дають підстави для висновку, що ця форма оплати праці набуває дедалі ширшого застосування на практиці і, як правило, підвищує продуктивність праці й задоволеність роботою. Наприклад,

приблизно 60% компаній, що входять до переліку Fortune 1000, використовують ті чи інші форми оплати праці відповідно до кваліфікації. Дослідження 27 компаній, які винагороджують своїх працівників за опанування додаткових спеціальностей, показало, що в 70-80% випадків відзначається підвищення задоволеності роботою, якості продукції або продуктивності праці. У 70-75% випадків спостерігалось скорочення операційних витрат або плинності кадрів.

Традиційною формою спеціальної грошової винагороди працівників підприємства є преміювання, проте не всі види премій справляють однаковий стимулюючий вплив. Так, досить часто на підприємстві має місце ситуація, коли працівники отримують гарантовані, тобто планові премії, виплата яких здійснюється регулярно (наприклад, щокварталу) і розмір яких зазвичай фіксований (тобто не пов'язується з індивідуальними показниками діяльності працівників). Такий вид премії не стимулює працівників до досягнення кращих результатів, оскільки сприймається ними не як бонус за ефективну роботу, а як невід'ємна частина, наприклад, щоквартального доходу.

Також на багатьох підприємствах здійснюється виплата так званих «премій-прізів», відмітною рисою яких є несподіваний характер. Вважається, що використання такої винагороди має не лише підвищити лояльність працівників, а й мотивувати їх до активної роботи впродовж наступного періоду. Однак підвищення ефективності роботи, як правило, не відбувається. Щоб преміювання дало результати, кожен працівник має чітко розуміти, за що він отримав премію та виконання яких завдань дозволить йому розраховувати на неї в майбутньому. У протилежному випадку преміювання сприймається персоналом як елемент лотереї й не призводить до очікуваного керівництвом підвищення мотивації [35].

Отже, більш стимулюючий вплив на працівників справляє надання премії, виплата та розмір якої чітко залежить від досягнутих індивідуальних показників їхньої діяльності, тобто преміювання працівників слід здійснювати винятково за результатами їхньої діяльності. Зокрема, стимулюючий вплив на працівників, як правило, справляє виплата премій за:

- підвищення індивідуальної продуктивності праці, ініціативність працівників;



- вдало реалізовані креативні ідеї (така грошова винагорода найчастіше підвищує продуктивність більшості творчих працівників і, відповідно, зростає кількість творчих ідей);

- участь у розробленні, впровадженні й освоєнні нової техніки, застосування передових методів праці;

- раціоналізаторські пропозиції або винаходи.

З метою прискорення роботи над інноваційними проектами адміністрація багатьох підприємств вважає за доцільне не обмежуватись стимулюванням лише наукових працівників і конструкторів, а поширювати стимулюючі заходи на всіх співробітників. Адміністрація вважає, що чим більше пропозицій, тим більшою є ймовірність одержати по-справжньому ефективну ідею.

Наприклад, японські компанії взяли за правило збирати пропозиції своїх співробітників щодо можливостей удосконалення їхньої діяльності, винагороджуючи тих, хто такі пропозиції вносить. На заводі компанії Nissan Motor заохочують всіх, хто пропонує яку-небудь ідею, без винятку, але, щоправда, розмір винагороди залежить від цінності ідеї. У середньому японські працівники вносять своїм компаніям по 24 пропозиції на рік – у десять разів більше, ніж у Сполучених Штатах [34].

Останніми роками дедалі більше компаній здійснюють преміювання своїх працівників залежно від отриманого прибутку як кінцевого результату діяльності підприємства загалом. Це так звана система участі в прибутках, що передбачає розподіл між працівниками (менеджерами та іншими) певної частини отриманого компанією прибутку, який спрямовується на виплату персоналу за досягнуті результати роботи підприємства загалом. Тобто участь у розподілі прибутків передбачає надання працівникам грошової винагороди, що базується на результатах діяльності всього підприємства, і не враховує їхню індивідуальну продуктивність. Відповідно до цього працівники отримують річні бонуси, розмір яких визначається за певною “формулою”, в якій головною змінною є обсяг прибутку підприємства, що спрямовується на виплату персоналу.

Оскільки від результатів діяльності підприємства загалом (обсягу прибутку) залежить розмір грошової винагороди працівників, цей вид винагороди об'єднує рядових працівників і керівництво

навколо спільної мети – досягти більшого обсягу прибутку підприємства, що, зокрема, є можливим завдяки впровадженню інновацій. Тобто система участі у прибутках певним чином спонукає працівників до активізації власної, у т. ч. інноваційної, діяльності.

Разом із тим, оскільки обсяг прибутку підприємства залежить не лише від внутрішніх, а й від зовнішніх чинників його діяльності, розмір винагороди кожного працівника за такої системи з року в рік може суттєво різнитися.

Інструментом спонукання до ефективної діяльності робочої групи загалом (наприклад, творчого колективу) є система участі в доходах, згідно з якою здійснюється виплата (у разі досягнення групою встановлених цілей) певної грошової винагороди, яка потім буде розподілена поміж членами цієї робочої групи. Тобто за такої системи розмір винагороди кожного працівника залежить від результатів роботи всієї робочої групи, членами якої вони є, а отже, від внеску кожного з них, що, своєю чергою, заохочує залучення працівників у процес спільної праці, стимулює координацію їхньої діяльності та роботу в командах, спонукає членів робочої групи не шкодувати зусиль на надання допомоги своїм колегам, сприяє встановленню ефективних комунікацій.

У практиці діяльності зарубіжних компаній певного поширення набуло використання такого виду винагороди працівників, які досягли значних успіхів під час здійснення інноваційної діяльності, як преміювання акціями. Така винагорода може виступати дієвим інструментом спонукання більшості працівників компанії, оскільки, по-перше, їм як власникам корпоративних прав частина розподіленого прибутку виплачується у вигляді дивідендів за акціями. По-друге, в такий спосіб працівники залучаються до співволодіння й участі в управлінні компанією. Тобто через участь працівників у власності забезпечується більша зацікавленість їх у поліпшенні кінцевих фінансових результатів діяльності компанії загалом, зокрема, шляхом активізації інноваційної діяльності. При цьому працівникам необхідно надавати право продажу або переуступки отриманих акцій.

У практиці діяльності вітчизняних підприємств грошова винагорода залишається значним стимулом для більшості працівників. Проте її застосування керівництвом підприємства може бути ускладнене тим, що при переході до вищого рівня доходу

спрацьовує ефект заміщення: працівник починає скорочувати пропозицію своєї робочої сили; готовність працювати більше при підвищенні оплати праці в нього знижується. Точка перелому – це відсутність дозвілля у працівника, коли за додаткову, навіть істотну для нього плату, людина більше не згодна працювати понаднормово й у вихідні дні.

Проте все одно матеріальний чинник відіграє основну роль при стимулюванні більшості працівників. Це пояснюється тим, що грошова винагорода розглядається не лише з точки зору її здатності задовольняти людські потреби нижчого рівня. Гроші суттєво впливають на можливість певного задоволення потреб вищого рівня, тобто, окрім засобу задоволення потреб нижчого рівня, вони відіграють ще й роль певного символу, оскільки можуть забезпечувати людині владу, статус і бути мірилом успіху.

Зокрема, співробітники, які прагнуть досягти певних цілей, подумки заповнюють символічну «турнірну» таблицю, яка дозволяє відстежувати розміри оплати власної праці та порівнювати їх з «показниками» інших людей. У цьому разі гроші виступають як міра успіху індивідів. Гроші можуть використовуватися як внесок при вступі їхнього власника в престижний клуб (належність до певної групи), вони дозволяють впливати на інших людей (влада), наприклад, через пожертвування у фонди політичних партій. Тому працівники можуть прагнути до збільшення грошової винагороди через її соціальне значення.

Водночас люди (особливо творчі) працюють не лише заради отримання грошової винагороди. Суттєве значення для більшості з них має не грошова (нематеріальна) винагорода.

Загалом з метою спонукання працівників до активізації своєї участі в інноваційній діяльності на багатьох підприємствах здійснюють періодичне визначення кращих працівників різних спеціальностей за їх внеском у здійснення інноваційної діяльності в організації. Таким працівникам присуджується відповідне звання кращого працівника, публічно вручаються різні заохочувальні нагороди, зокрема грамоти, значки, подарунки, пільгові путівки на відпочинок, надання права користуватися впродовж певного періоду службовим автомобілем і т.д. Хоча нерідко вказані негрошові види заохочувальних нагород найкращих працівників доповнюються і грошовою винагородою.

Наприклад, у штаб-квартирі корпорації «3М» від 1977 року організують «преміальні обіди» для новаторів. Вище керівництво на них вручає спеціальні нагороди – «Карлтон-нагороду» за значний внесок у розвиток технічного потенціалу фірми або «нагороди створення» – додаткові гранти зі спеціальних фондів [51].

Окрім індивідуальних, також поширені колективні нагороди, зокрема, нагороди кращих структурних підрозділів організації за їх внесок у здійснення інноваційної діяльності. Так, компанія «Маусіта» організовує різноманітні конкурси, наприклад, на кращу пропозицію місяця. Як правило, на підприємстві кожного місяця підбивають підсумки конкурсу. Підрозділ, який подав найбільшу кількість пропозицій або найкращу пропозицію, отримує приз. Перебіг конкурсу відображається на електронному табло, розташованому на видному місці [33].

Для стимулювання працівників творчої діяльності істотне значення можуть мати такі види негрошової винагороди:

- публічне присудження спеціальних почесних титулів і звань із публічним врученням посвідчень, сертифікатів, дипломів, грамот, медалей та інших відзнак, подарунків і т.п.;
- присвоєння більш яскравої назви їхній посаді;
- прийняття в члени винахідницьких клубів, оплата компанією їхнього членства у наукових товариствах;
- публічне розміщення рейтингу новаторів (авторів винаходів), розміщення фотографій на дошці пошани, фотографування з президентом компанії, в антуражі президентського кабінету;
- публікації про авторів і створені ними винаходи в центральних, галузевих чи внутрішньофірмових друкованих засобах інформації, а також оплата компанією наукових публікацій авторів у зовнішніх друкованих виданнях;
- направлення за рахунок компанії у творчі відрядження, на навчання, на короткострокові курси (тренінги), на стажування, на виставки, в тому числі й за кордон;
- оплата участі та проїзду на наукові конференції, в тому числі за кордон.

Закордонні відрядження є істотним мотиваційним фактором більшості працівників організацій. Наприклад, керівництво російської фірми ФПО «Новые транспортные технологии» направляє перспективних дослідників на стажування й короткострокові курси

до європейських країн (Німеччини, Голландії, Швейцарії). Останніми роками стала регулярною участь представників цього об'єднання в міжнародній Ганноверській конференції з високовольтної техніки [64].

Розглянуті види грошової та негрошової винагороди є складовими зовнішньої винагороди працівників підприємства, яка має доповнюватися внутрішньою винагородою. Своєю чергою, зовнішня та внутрішня винагорода є складовими комплексної системи винагородження на підприємстві.

Внутрішню винагороду працівникові дає сама робота, яку він виконує, тобто вона пов'язана з характером і змістом самої роботи, наприклад, самостійність в роботі (автономія), досягнення в роботі, особисте та професійне зростання, більша відповідальність, змістовність і значимість роботи тощо.

Внутрішня винагорода для працівника є цінною сама по собі. Наприклад, для людей творчої діяльності значну мотивувальну силу має надання самостійності в роботі (автономії), тобто права самостійно розв'язувати певні питання, починати й завершувати роботу, обирати спосіб її виконання. Також сильним мотивувальним чинником є задоволення людини від виконаної на високому рівні роботи, оскільки задовольняється її потреба у досягненнях, підвищується самооцінка.

Створення можливостей для особистого та професійного зростання також є прикладом дієвого для багатьох людей виду внутрішньої винагороди. Те, що робота людей творчої діяльності вже за своєю суттю є творчою (креативною), то це теж є видом внутрішньої винагороди. Сприяє підвищенню задоволеності й відчуття працівником особистої відповідальності за персональний внесок у роботу всього підприємства, а, отже, відчуття значущості своєї роботи.

Таким чином, винагорода є одним з найважливіших стимулів, за допомогою якого керівництво організації може спонукати працівників до підвищення їхньої інноваційної активності. Враховуючи те, що до здійснення інноваційного процесу на підприємстві залучені працівники різних категорій, які мають власні потреби та праця яких має свої особливості, комплексна система винагородження повинне включати різні види грошової та негрошової винагороди, які є складовими зовнішньої винагороди

працівників підприємства. З метою підвищення мотивації працівників (особливо творчої діяльності) керівництво організації має пропонувати їм не лише зовнішню винагороду, а й створювати умови для отримання ними внутрішньої винагороди. Саме використання різних видів зовнішньої та внутрішньої винагороди у комплексі дозволяє керівництву підприємства підвищувати інноваційну активність працівників [138].

***Контрольні питання:***

1. Які аспекти мотивування творчості ви знаєте?
2. Назвіть, які протиріччя ускладнюють розробку ефективної системи мотивації. Які методи допомагають їх усунути?
3. Розкрийте основні методика ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу.
4. Охарактеризуйте фактори розвитку персоналу в компанії.
5. Проаналізуйте модель мотивації, що спрямована на розвиток креативності працівників підприємства.
6. Які виділяють основні методи стимулювання творчої активності працівників?
7. Охарактеризуйте основні методи прямого стимулювання творчої активності персоналу.
8. Розкрийте суть нематеріальних методів стимулювання творчої активності персоналу.

**Тема 8.****Діагностика системи креативного менеджменту**

- 8.1. Оцінка творчого потенціалу працівників
- 8.2. Методичні підходи до формування і оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства
- 8.3. Методичні рекомендації з оцінювання системи креативного менеджменту
- 8.4. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інформаційного забезпечення суб'єктів системи креативного менеджменту

**8.1. Оцінка творчого потенціалу працівників**

Трудовий потенціал – це найбільш значуща характеристика креативних сил індивіда з погляду реалізації його соціальної сутності, і водночас це головний соціальний чинник ефективності діяльності підприємства. Творчий потенціал особистості, якщо взяти його у вузькому значенні – як професійно-творчий, фактично виростає з трудового потенціалу за рахунок якісного вдосконалення професійних можливостей людини [98].

Однак не варто забувати, що творчість не обмежується сферою праці, хоча тут вона найбільш поширена і найбільше цінується. Творчість у праці не виключає, а навпаки, веде до поширення продуктивного підходу до діяльності на інші сфери життя людини. Отже, творчий потенціал працівника є більш широким за обсягом поняттям порівняно з поняттям трудового потенціалу, бо відображає здатність людини до перетворень у будь-якій з форм життєдіяльності.

Найширшим є визначення творчого потенціалу як фонду, сукупності можливостей реалізації нових напрямів діяльності суб'єкта творчості [116]. Стосовно окремого індивіда творчий потенціал визначають як «інтегруючу якість особистості, що характеризує ступінь її можливостей ставити і вирішувати нові завдання у сфері своєї діяльності, яка має суспільне значення» [98]. При цьому результати такої діяльності, оцінені залежно від значущості

досягнутої новизни, можуть слугувати показником рівня використання творчого потенціалу фахівця.

Проте недостатньо розглядати творчий потенціал лише з погляду результативності діяльності, у якій він реалізується. Якщо дивитися на нього з боку його розвитку, процесуально, як на сукупність можливостей, що постійно змінюються, то негайно виникає потреба розширити критерії оцінки творчого потенціалу і вимірювати його не тільки новизною і значущістю одреметнених результатів творчої діяльності, а й тими змінами особистісної структури суб'єкта творчості, які ведуть внаслідок самовдосконалення і самореалізації особистості до змін у характері і змісті її життєвих проявів [98, 116].

Зміщення наголосу у дослідженнях творчого потенціалу із суспільного рівня на рівень окремого працівника передбачає аналіз всіх потенціалів спеціаліста, з'ясування співвідношення і взаємозв'язку між ними. Працівник розкриває свої можливості у певних якісних проявах різних професійних потенціалів: трудового, інтелектуально-пізнавального, морального, естетичного тощо, котрі інтегруються у професійному творчому потенціалі, а згодом і в інноваційному потенціалі всього підприємства [93].

Потреби у творчій праці персоналу залежать від поставленої мети, під яку персоналу належить пристосувати всі складові діяльності. Вони також зростають при вимушеній заміні працівників підприємства, особливо при відборі найбільш здатних до творчої роботи працівників, при оновленні підприємства, при відборі напрямків розвитку його ринкових можливостей, при розробці, плануванні та освоєнні випуску нових товарів або нових технологій їх виробництва.

Вважається, що для забезпечення творчої праці персоналу відповідно до вимог ринку необхідними є: оцінка можливостей мотивації творчої праці; аналіз досвіду та вивчення творчої діяльності людини; організація творчого процесу; розроблення алгоритмів і програм, здатних моделювати і стимулювати творчий процес; практичне застосування та експертна оцінка якості творчих результатів, а також сфери їх використання; виявлення і освоєння нових сфер творчої активності [93].

Розвиток професійної творчості, тобто творчого потенціалу працівників, забезпечує досить високі показники продуктивності



праці навіть на застарілому обладнанні. Цей аспект діяльності підприємства характеризується наступною сукупністю показників:

1. Плинність кадрів високої кваліфікації ( $ПК_{BK}$ ):

$$ПК_{BK} = \frac{ЗП}{T_K}, \quad (8.1)$$

де  $ЗП$  – кількість звільнених висококваліфікованих працівників за певний період;

$T_K$  – середньооблікова кількість працівників даної кваліфікації.

2. Питома вага інженерно-технічних та наукових працівників ( $ПВ_{ITН}$ ):

$$ПВ_{ITН} = \frac{K_{ITН}}{T_C}, \quad (8.2)$$

де  $K_{ITН}$  – кількість інженерно-технічних та наукових працівників;

$T_C$  – середньооблікова кількість всіх працюючих.

3. Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності за кількістю ( $П_{PAK}$ ):

$$П_{PAK} = \frac{РП}{T_C (ITП)}, \quad (8.3)$$

де  $РП$  – число раціоналізаторських пропозицій та винаходів, генерованих співробітником протягом терміну роботи за спеціальністю;

$T_C (ITН)$  – середньооблікова кількість всіх працюючих (кількість інженерно-технічних працівників).

4. Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності за часом ( $П_{PAq}$ ):

$$П_{PAq} = \frac{РП}{СП / 12}, \quad (8.4)$$

де  $СП$  – тривалість роботи працівника за спеціальністю, місяців [8].

Результати оцінки можна відобразити у табличній формі, наприклад, у такому вигляді (табл. 8.1).

Таблиці 8.1

**Розрахункові значення показників творчого потенціалу  
працівників за період ....**

Показники	Рік 1			Рік 2		
	Підприємство	Підприємство-конкурент 1	Підприємство-конкурент 2	Підприємство	Підприємство-конкурент 1	Підприємство-конкурент 2
Плинність кадрів високої кваліфікації						
Питома вага інженерно-технологічних та наукових працівників, %						
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності за кількістю						
Показник винахідницької (раціоналізаторської) активності за часом						

На основі проведених розрахунків можна порівняти рівень творчого потенціалу працівників певного підприємства з рівнем творчого потенціалу працівників підприємств-конкурентів. Це дозволить виявити певні вузькі місця або ж переваги в політиці розвитку і підвищенні творчого потенціалу працівників певного підприємства.

Крім цього, дану методику можна використовувати і для оцінки та порівняння рівня творчого потенціалу працівників в розрізі секторів бізнесу, філіалів тощо.

## 8.2. Методичні підходи до формування і оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства

При дослідженні взаємозв'язку людських ресурсів, інтелектуальних ресурсів, інтелектуальних продуктів й інтелектуальних активів та їх визначень за змістом, встановлено, що ключовим елементом, який їх поєднує, є творчий процес.

Отже, творчі здібності і будуть представляти цінності, які зможуть приносити дохід і відповідно мати свою специфіку використання та реалізації. Питання щодо виявлення і розвитку творчих здібностей, креативу та форми їх прояву і сьогодні є актуальними в економічній психології. Це й не дивно, оскільки ключова складова категорії інтелектуальний капітал підприємства – «інтелект» пов'язаний з філософсько-психологічним розвитком людини. І саме його утворення та розвиток, тобто набуття навичок творчої діяльності обумовлює появу ідей у робітників, а ефективний механізм мотивації забезпечує їх виникнення та відтворення. Тому, здатність робітника до творчої діяльності є особистою власністю робітника, він представляє собою «приховані знання», які можуть бути виявлені або ні, в залежності від економічних відносин, що виникають у процесі взаємозв'язку між підприємством і робітником.

Зазначене вище дозволяє сформулювати підходи до розкриття сутності таких понять як людський капітал підприємства (ЛКП) та людський інтелектуальний капітал підприємства (ЛІКП).

Розглядаючи ці два поняття, а саме ЛКП та ЛІКП у їх взаємозв'язку, потрібно відмітити, що більш ємним є поняття ЛКП.

Людський капітал підприємства (ЛКП) характеризує сукупну кваліфікацію та продуктивні здібності, навички, знання всіх робітників підприємства як здатність у процесі його економічного розвитку приносити дохід. А на базі даного визначення можливе трактування поняття людського інтелектуального капіталу підприємства.

Людський інтелектуальний капітал підприємства (ЛІКП) – це складова інтелектуального капіталу підприємства, він є формою прояву людського капіталу підприємства, який здатний в процесі творчої діяльності створювати інтелектуальні продукти, інтелектуальні ресурси, інтелектуальні активи та інновації, в

результаті комерціалізації яких підприємство отримує додатковий дохід або позитивний ефект [126].

На рис. 8.1 представлені форми прояву людського капіталу в процесі економічної діяльності підприємства і рівень їх підпорядкованості.

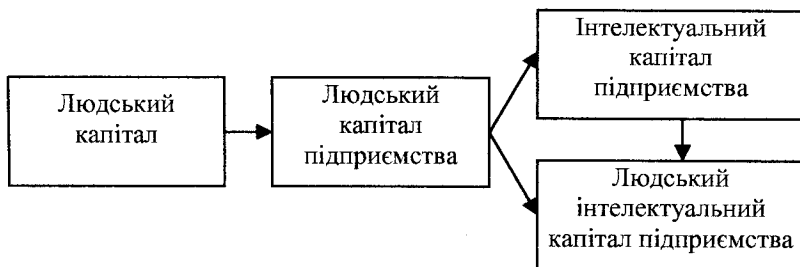


Рис. 8.1. Форми прояву людського капіталу в процесі економічної діяльності підприємства [126]

Етапи визначення людського інтелектуального капіталу та формування системи його оцінки представлені на рис. 8.2.

На формування системи управління людським інтелектуальним капіталом суттєво впливають особистісні якості робітника щодо виявлення, розвитку та реалізації його творчих здібностей [126].

Тому необхідно створити таку систему управління людським інтелектуальним капіталом підприємства, яка зможе виявляти творчий потенціал, ефективно його використовувати, стимулювати та розвивати.

Для цього можна використовувати піраміду потреб людини за А. Маслоу, яка поділяється на п'ять горизонтальних складових, що представляють певні рівні потреб від найнижчих до вищих: фізіологічні потреби – голод, спрага та ін.; потреби у безпеці – почувати себе захищеним, позбавитися від страхів та невдач; потреби у належності до соціальної групи – належати до спільності, бути прийнятим, одержувати підтримку; потреби у повазі та визнанні – компетентність, досягнення успіху, службове зростання; потреби у самореалізації – реалізація своїх цілей, здібностей, розвиток власної особистості.



*Рис. 8.2. Етапи формування та оцінки людського інтелектуального капіталу підприємства в системі управління інтелектуальним капіталом підприємства*

При цьому, як вважає американський психолог А. Маслоу, кожна наступна складова піраміди стає актуальною не раніше, поки нижча складова буде задоволена хоча б на 75%.

Реалізуємо цю піраміду безпосередньо в ракурсі потреб робітника підприємства. Для цього синтезуємо піраміду потреб людини, за А. Маслоу, з іншими, запропонованими нами пірамідами, які характеризують різні аспекти розвитку робітника підприємства (рис. 8.3).

Матриця потреб людини, за А. Маслоу (піраміда А. Маслоу) (А), як фундаментальна соціально-економічна база, визначає в нашому випадку (рис. 8.3) розташування інших видів пірамід, а саме: рівня стратегічного мислення (В), рівня заробітної плати (С), рівня потреби у додатковому матеріальному стимулюванні (D), рівня кваліфікації робітників (Е), рівня потреби у кар'єрному зростанні (F) та рівня реалізації творчих здібностей (G).

Методологія формування графічної моделі розвитку та реалізації творчих здібностей робітника підприємства полягає в тому, щоб різним рівням потреб людини, за А. Маслоу, логічно і обґрунтовано відповідали рівні потреб і показників (індикаторів) за всіма іншими видами пірамід, які можуть бути гармонійно поєднані з головною пірамідою А. Маслоу.

Причому графічна модель в залежності від мети і глибини дослідження може мати різну кількість пірамід й геометрично приймати вигляд ромба, трапеції або паралелограма.

Розглянемо коротко основний зміст пірамід, що представлені в графічній моделі (рис. 8.3).

Так, рівень задоволення потреб залежить від матеріального рівня, про що свідчить взаємозв'язок А:С (ромб), а співвідношення А:С:Е (трапеція) показує його залежність від рівня кваліфікації робітника. Причому спостерігається тенденція: чим вищий рівень кваліфікації, тим вищий рівень заробітної плати, тим, в свою чергу, швидше задовольняються потреби нижчого рівня. Сутність піраміди В, яка в даній моделі представляє інтереси підприємства, полягає в тому, щоб у робітників зростав рівень стратегічного мислення. Стратегічне мислення базується на усвідомленні не тільки керівниками, а і всіма робітниками власної відповідальності за конкурентний розвиток підприємства і забезпечення на цих засадах власного внеску в ефективність такої діяльності. Тому взаємозв'язок А:В (ромб) свідчить про співвідношення потреб працівника із рівнем його стратегічного мислення, тобто, чим вищий рівень задоволення нагальних потреб у робітника, тим ближчі йому будуть потреби підприємства. Одними із інструментів отримання підприємством конкурентних переваг нині є ефективне використання інновацій, інтелектуальних ресурсів та інтелектуальних продуктів, створення яких неможливе без творчого процесу у поєднанні із професійною діяльністю робітників підприємства. В свою чергу, у певній категорії

робітників є потреби в реалізації творчих здібностей, які можуть проявлятися, наприклад, через розробку винаходів та раціоналізаторських пропозицій (піраміда G).

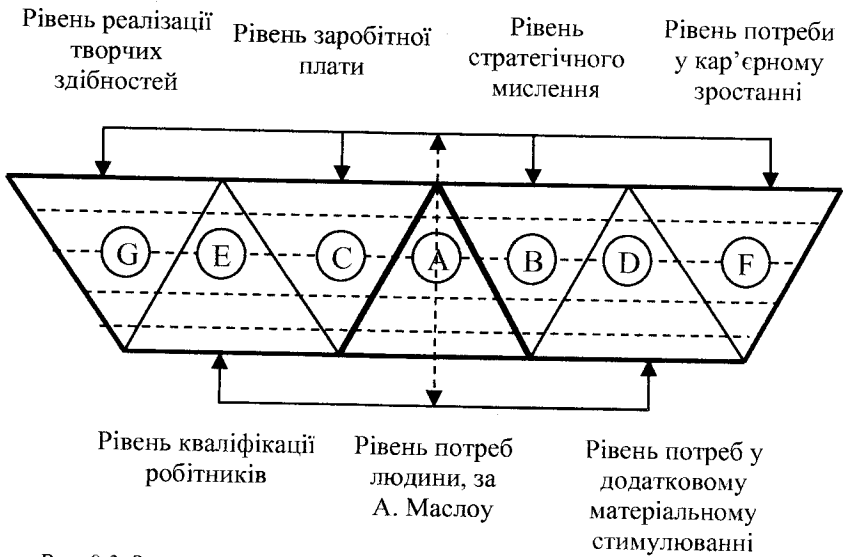


Рис. 8.3. Загальний графічний підхід до формування та реалізації творчих здібностей робітників підприємства

Піраміда E характеризує якісний рівень робітників підприємства (в нашому випадку їх кваліфікація), який можна розглядати: за категоріями робітників всього підприємства; за категоріями робітників за структурними підрозділами; в розрізі категорій робітників.

Співвідношення пірамід G:E (ромб) показує взаємозв'язок рівня реалізації творчих здібностей робітника із рівнем його кваліфікації (чим вищий рівень кваліфікації, тим якісніші й ґрунтовніші будуть продукти творчої діяльності (раціоналізаторські пропозиції, винаходи тощо)). А взаємозв'язок G:E:F:D (паралелограм) дозволить розробити систему матеріального стимулювання творчої діяльності у поєднанні із перспективами кар'єрного зростання та встановити конкурентний рівень оплати праці з урахуванням рівня кваліфікації кожної категорії робітників.

В кінцевому вигляді, розроблена модель, яка об'єднує в собі всі найбільш важливі елементи, що представляють процес ефективного розвитку робітника на підприємстві з урахуванням реалізації його творчих здібностей, є гармонійною, вона має важливі переваги та реалізує в собі принцип системності (всі елементи даної моделі знаходяться між собою у взаємозв'язку і розвитку).

Приклад реалізації даного підходу на практиці, представили А.М. Турило та О.В. Корнух на базі підприємств гірничо-металургійного комплексу (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

### Загальний підхід до оцінки рівня потреб працівників на прикладі підприємств гірничо-металургійного комплексу [126]

Категорія працівників (кваліфікація за категоріями)	Чисельність працівників, %	Заробітна плата, МПМпо*	Рівень потреб людини, за А. Маслоу	Рівень стратегічного мислення	Рівень потреби у матеріальному стимулюванні	Рівень потреби у кар'єрному зростанні	Рівень реалізації творчих здібностей
III керівники	9-16	7-вище	потреби у повазі та визнанні; потреби у самореалізації	високий	низький	високий	високий
II спеціалісти	8-25	3-7	потреби у безпеці, потреби у належності до соціальної групи, потреби у повазі та визнанні	середній	середній	середній	середній
I робітники	80-83	3-5	фізіологічні потреби, потреби у безпеці, потреби у належності до соціальної групи	низький	високий	низький	низький

МПМпо\* - мінімальний прожитковий мінімум працездатної особи, встановлений на 01.01. поточного року



Із таблиці 8.2 видно, у конкретному вигляді, взаємозв'язок і динаміку змін основних складових, що представляють графічну модель формування та реалізації творчих здібностей робітників підприємства. Зазначимо, що даний підхід дозволяє враховувати потреби кожної категорії робітників окремо.

Важливим кроком в цьому дослідженні є визначення мотивації робітника до творчої діяльності. Вивченню цього питання присвячені дослідження закордонних та радянських вчених 60-х–80-х роках минулого століття, коли мало місце піднесення руху раціоналізаторства.

Цікавими представляються дослідження польського вченого Є. Тайлека [4], який виявив основні мотиви діяльності раціоналізаторів та винахідників:

- 1) винагорода за винахід чи раціоналізаторську пропозицію;
- 2) бажання полегшити собі роботу;
- 3) досягнення внутрішнього задоволення та задоволення професійних інтересів і захоплень.

Присутні тут і суспільні мотиви: 1) бажання допомогти колегам, зменшити складності в їх роботі; 2) бажання поліпшити умови безпеки та охорони праці; 3) виробничі мотиви: бажання поліпшити якість продукції, економічні показники підприємства. За таким же принципом проводив свої дослідження і російський соціолог Ю.А. Дмитрієв [4], який виявив наступну групу із п'яти мотивів: інтелектуальне задоволення; почуття професійної гідності, престижу; соціально-виробниче суспільне значення своєї діяльності; матеріальна винагорода; синтез усіх попередніх мотивів. Причому, як зазначає А.В. Антонов [4], необхідно розмежовувати в дослідженнях окремо раціоналізаторів та винахідників, оскільки для одних творча діяльність – це засіб задоволення власних потреб, а для інших – ціль, тобто задоволення приносить сам процес винахідництва, пошук варіантів вирішень творчих завдань. Отже, можна визначити основні групи внутрішньої мотивації творчої діяльності робітника, до яких належать всі вищезгадані, а зовнішня мотивація буде представляти собою додаткове матеріальне стимулювання та перспективу кар'єрного зростання.

Наступним фактором, який впливатиме на творчу діяльність, буде визначення творчого рівня розвитку робітника на підприємстві, тобто наявності в нього власної стратегії розвитку й тактики її

досягнення. Для цього, за допомогою системи тестів, листів опитування та фактичних даних сформуємо систему показників для рейтингової оцінки кожного робітника підприємства, якого ідентифіковано як людський інтелектуальний капітал підприємства за категоріями робітників (табл. 8.3). Причому, як система тестів й опитувальних листів, так і самі рейтингові показники відрізняються за відповідними категоріями робітників.

Таблиця 8.3

**Система показників, необхідних для рейтингової оцінки робітника, ідентифікованого як людський інтелектуальний капітал підприємства [126]**

Вміння	Показник	Бажання	Показник
Досвід	$K_1$	Рівень амбіцій	$K_6$
Кваліфікація	$K_2$	Рівень саморозвитку	$K_7$
Знання	$K_3$	Рівень самонавчання	$K_8$
Навички	$K_4$	Рівень власного іміджу	$K_9$
Компетенція	$K_5$	Рівень творчої активності	$K_{10}$

Для покращення аналізу творчого рівня розвитку робітника на підприємстві представимо його життя у роках та хронології подій, які відбуваються з ним у відповідності до даних рейтингової оцінки (табл. 8.4). Причому інтервали у хронологічних картах дорівнюють: для керівників – кожні два роки, для спеціалістів – кожні три роки, для робітників – кожні п'ять років.

На підставі аналізу отриманих даних за показниками, що представлені в таблицях 8.3 і 8.4, можна приймати ефективні управлінські рішення стосовно як подальшого використання будь-якого робітника, так і ефективних методів стимулювання його творчого потенціалу.

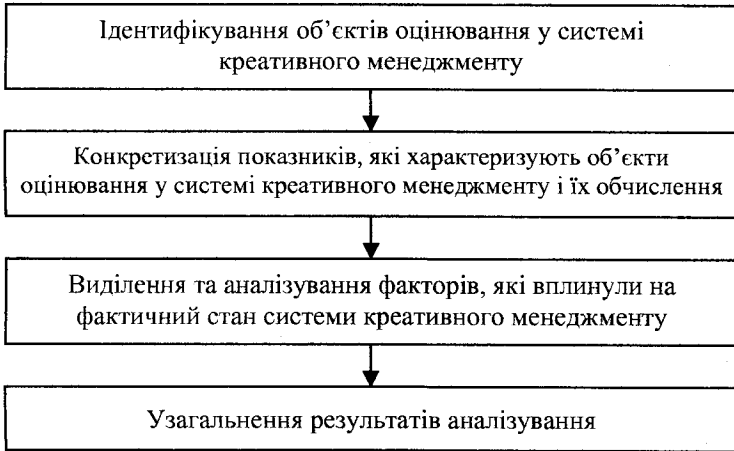
Таблиця 8.4

**Хронологічна карта робітника, ідентифікованого як людський інтелектуальний капітал підприємства [126]**

Вік працівника	Рік	Заробітна плата, НМДГ <sub>по</sub>	Вміння	Бажання	
				заплановані	здійснені (фактичні)
20	1992	$N_1$	$K_1-K_5$	$K_6-K_{10}$	$K_6-K_{10}$
...	.....	.....			
60	2032	$N_{40}$			



використання. На рис. 8.5 наведено послідовність етапів оцінювання та аналізування системи креативного менеджменту підприємств.



*Рис. 8.5. Послідовність етапів оцінювання та аналізування системи креативного менеджменту підприємства [59]*

Завданням першого етапу є встановлення об'єктів і предмета оцінювання в системі креативного менеджменту.

Для здійснення градації елементів системи креативного менеджменту на ті, які сприяють її розвитку, а також на ті, які його стримують, доцільно як об'єкти оцінювання розглядати не систему загалом, а кожен з її елементів зокрема.

Здійснені узагальнення дали змогу дійти висновку, що елементи системи креативного менеджменту треба оцінювати на предмет: системності (узгодженості) цілей, ступеня їх реалізації, частоти оновлення; рівня освіченості та дисциплінованості суб'єктів, залучених до акумулювання і розвитку креативних ідей, рівня продуктивності процесу акумулювання і розвитку креативних ідей, інтенсивності процесу висунення креативних ідей, рівня їхньої реалізації; інтенсивності процесу прийняття творчих рішень, а також рівня їхньої раціональності; повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління в системі креативного менеджменту, рівня розвитку комунікацій тощо.

У табл. 8.5 наведено об'єкти і відповідні їм предмети оцінювання в системі креативного менеджменту.

Таблиця 8.5

### Об'єкти оцінювання в системі креативного менеджменту [59]

Об'єкти оцінювання	Предмети оцінювання
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цілі креативного менеджменту;</li> <li>- суб'єкти і об'єкти креативного менеджменту;</li> <li>- методи і технології креативного менеджменту;</li> <li>- креативні ідеї та рішення;</li> <li>- інформація та комунікації</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Системність (узгодженість) цілей;</li> <li>- ступінь реалізації цілей;</li> <li>- частота оновлення цілей;</li> <li>- рівень освіченості суб'єктів, залучених до акумулювання і розвитку креативних ідей;</li> <li>- рівень продуктивності процесу акумулювання і розвитку креативних ідей;</li> <li>- рівень дисциплінованості суб'єктів, залучених до акумулювання і розвитку креативних ідей;</li> <li>- інтенсивність процесу висунення креативних ідей;</li> <li>- рівень реалізації креативних ідей;</li> <li>- інтенсивність процесу прийняття креативних рішень;</li> <li>- рівень раціональності креативних рішень;</li> <li>- повнота інформаційного забезпечення суб'єктів управління в системі креативного менеджменту;</li> <li>- рівень розвитку комунікацій у системі креативного менеджменту підприємства</li> </ul>

У табл. 8.6 дано перелік коефіцієнтів, які характеризують системи креативного менеджменту підприємств.

Як бачимо, перші три коефіцієнти (коефіцієнт узгодженості цілей у системі креативного менеджменту, коефіцієнт реалізації цілей у системі креативного менеджменту, коефіцієнт частоти оновлення цілей у системі креативного менеджменту) призначені для оцінювання цілей креативного менеджменту на предмет узгодженості, ступеня реалізації і частоти оновлення цілей.

Таблиця 8.6

**Коефіцієнти, які характеризують систему креативного менеджменту підприємства [59]**

Назви коефіцієнтів	Способи обчислення показників
Коефіцієнт узгодженості цілей у системі креативного менеджменту	Відношення кількості суперечливих цілей до загальної кількості встановлених цілей
Коефіцієнт реалізації цілей у системі креативного менеджменту	Відношення кількості реалізованих цілей до загальної кількості поставлених цілей
Коефіцієнт частоти оновлення цілей у системі креативного менеджменту	Відношення кількості цілей, які визнані неактуальними і були ліквідовані або замінені іншими цілями, до загальної кількості встановлених цілей
Коефіцієнт освіченості суб'єктів у системі креативного менеджменту	Відношення кількості працівників, які мають повну вищу освіту, до загальної кількості працівників, що беруть участь у акумулюванні і розвитку креативних ідей
Коефіцієнт продуктивності суб'єктів у системі креативного менеджменту	Відношення кількості висунутих креативних ідей до тривалості аналізованого періоду
Коефіцієнт дисциплінованості суб'єктів у системі креативного менеджменту	Відношення кількості порушників трудової дисципліни, які залучені до акумулювання і розвитку креативних ідей, до загальної кількості працівників, які порушують на підприємстві трудову дисципліну
Коефіцієнт реалізації креативних ідей	Відношення кількості реалізованих креативних ідей до загальної кількості висунутих креативних ідей
Коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень	Відношення кількості прийнятих креативних рішень до тривалості періоду, протягом якого креативні рішення розроблялись
Коефіцієнт раціональності креативних рішень	Відношення кількості креативних рішень, від реалізації яких одержано очікувані ефекти, до загальної кількості прийнятих креативних рішень
Коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління у креативному менеджменті	Відношення кількості фактично використовуваних джерел і методів отримання інформації до загальної кількості можливих джерел і методів одержання інформації
Коефіцієнт розвитку комунікацій у системі креативного менеджменту	Відношення кількості фактично використовуваних видів комунікацій до кількості можливих видів комунікацій

Окрім обчислення цих коефіцієнтів для аналізування вказаного об'єкта, а саме виділення факторів, які вплинули на результати обчислень, необхідно застосовувати певну технологію визначення узгодженості цілей в системі креативного менеджменту підприємства (рис. 8.6).

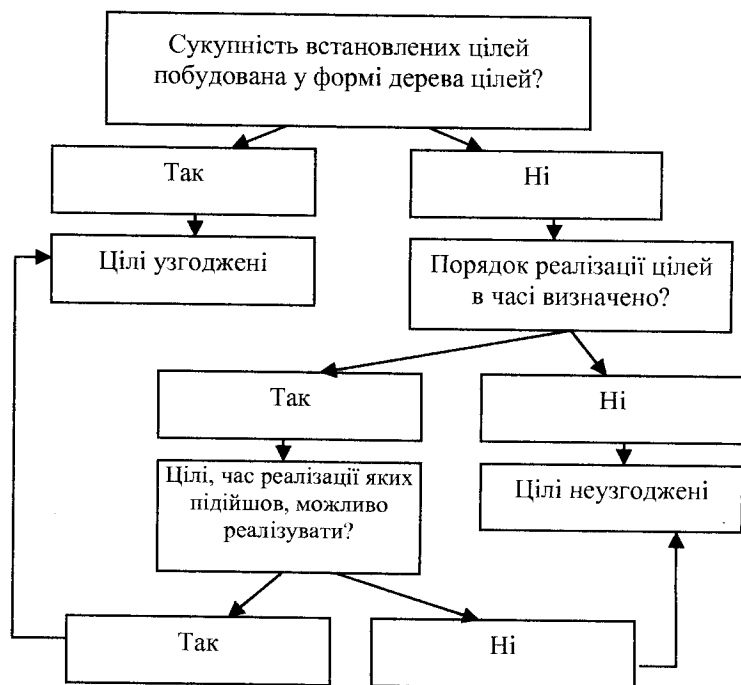


Рис. 8.6. Етапи технології встановлення узгодженості цілей у системі креативного менеджменту підприємства

Етапи представленої на рис. 8.6 технології ґрунтуються на тому, що узгодження системи цілей може відбуватись на основі використання базових або комбінованих моделей. Базові моделі, як правило, можуть бути одного з чотирьох варіантів (див. рис. 8.7), на основі комбінування цих варіантів виникають складніші моделі. Умовний приклад однієї з комбінованих моделей наведено на рис. 8.7.

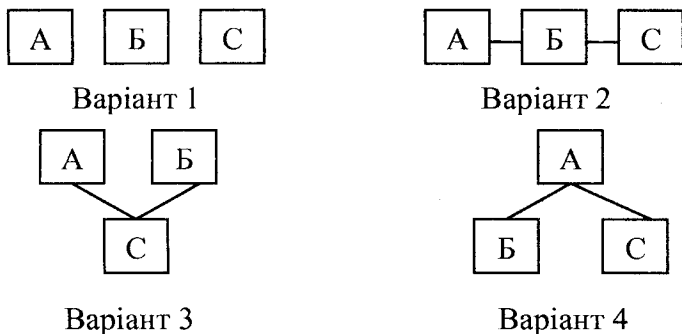


Рис. 8.7. Базові моделі черговості реалізації цілей у системі креативного менеджменту підприємства

Реалізація цілей, які узгоджені за комбінованою моделлю, є досить проблематичною. Причина полягає у тому, що під час встановлення цілей, особливо тоді, коли це відбувається на засадах ситуаційного підходу, значну частку об'єктивних і суб'єктивних факторів не враховують. Як наслідок, фактична технологія реалізації цілей починає істотно відхилятися від запланованої.

Науковці визнають, що найприйнятнішим варіантом моделі узгодження цілей у системі креативного менеджменту є побудова дерева цілей (рис. 8.8).

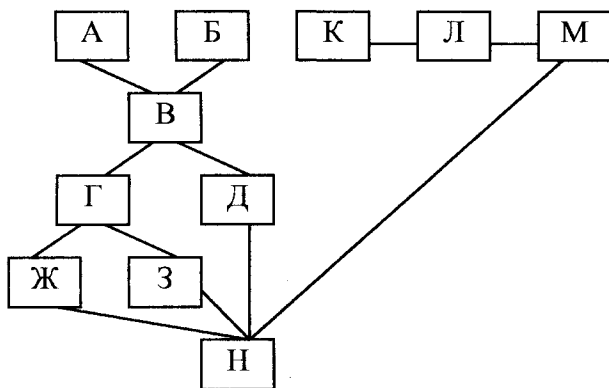


Рис. 8.8. Умовний приклад одного з варіантів комбінованої моделі черговості реалізації цілей у системах креативного менеджменту підприємства



Отже, етапи виділеної на рис. 8.9 технології за суттю є алгоритмом виявлення можливості реалізації цілей креативного менеджменту, який враховує причинно-наслідкові зв'язки між ними.

За результатами застосування цього алгоритму доцільно виділити фактори, які вплинули на фактичний стан аналізованого об'єкта системи креативного менеджменту, а також їхнього аналізування та узагальнення результатів дослідження.

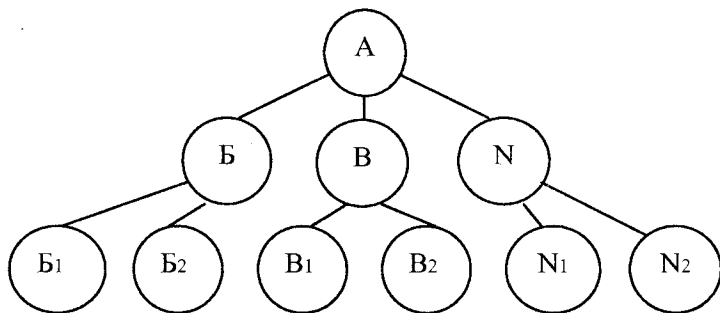


Рис. 8.9. „Дерево” цілей у системі креативного менеджменту підприємства

Щодо коефіцієнтів, які характеризують суб'єкти і об'єкти системи креативного менеджменту (коефіцієнт освіченості, продуктивності і дисциплінованості суб'єктів у системі креативного менеджменту), то їх обчислення в динаміці дають змогу керівникам підприємства отримувати порівняльні дані про зміну, наприклад, рівня продуктивності діяльності суб'єктів, залучених до креативних пошуків, залежно від зміни частки працівників, які мають вищу освіту, а також від зміни рівня дисциплінованості працівників. Обчислення і порівняння значень запропонованих коефіцієнтів за кілька звітних періодів сприятиме встановленню факторів, які впливають на стан досліджуваного об'єкта.

Креативні ідеї та рішення як об'єкти дослідження системи креативного менеджменту характеризують коефіцієнти реалізації креативних ідей, інтенсивності процесу прийняття креативних рішень, а також їх раціональності. У запропонованому переліку коефіцієнтів окремі з них, на перший погляд, дублюють інші, зокрема коефіцієнт інтенсивності процесу прийняття креативних рішень нагадує коефіцієнт продуктивності суб'єктів у системі

креативного менеджменту, а коефіцієнт реалізації креативних ідей нагадує коефіцієнт раціональності креативних рішень.

Проте виконані дослідження дають змогу стверджувати, що лише за певних обставин ці коефіцієнти можна вважати тотожними. Так, по-перше, поняття "креативна ідея" не тотожне поняттю "креативне рішення". Під креативною ідеєю потрібно розуміти інформацію, яку під впливом низки взаємопов'язаних факторів можна перетворити на інноваційний продукт або технологію. В управлінському процесі підприємства інформація починає виконувати роль об'єкта, стосовно якого формується одне або кілька управлінських рішень. Це відбувається в результаті набуття цією інформацією певних властивостей. У свою чергу, креативне управлінське рішення є завершальним етапом технології управління у вирішенні конкретної управлінської проблеми або у використанні нових можливостей через розроблення інноваційних або істотно поліпшених способів, механізмів, моделей тощо. По-друге, тривалість розроблення креативних ідей і тривалість розроблення креативних рішень є неоднаковою. Це пояснюється тим, що ідея формується як можливість отримання для підприємства певних ефектів. Процес висунення ідеї не передбачає дослідження умов, які необхідні для її реалізації на практиці. Під час періоду формування креативних рішень мають бути також проаналізовані і забезпечені всі умови, які потрібно створити для реалізації ідеї на практиці.

У цьому випадку йдеться про необхідні організаційні зміни, про матеріально-технічне, фінансове та інші види забезпечення виконання рішень. Враховуючи це, періоди висунення креативних ідей не треба ототожнювати з періодами формування креативних рішень. По-третє, різними за змістом є поняття "реалізована креативна ідея" і "раціональне креативне рішення". Вище вказано, що креативні ідеї є в основі креативних рішень, тобто сукупність прийнятих і впроваджених креативних рішень така сама як і сукупність реалізованих креативних ідей. Попри це, під раціональними креативними рішеннями треба розуміти лише ті з них, у результаті реалізації яких одержано очікувані позитивні ефекти. Враховуючи це, не всі реалізовані креативні ідеї перетворюються на раціональні креативні рішення.

Отже, коефіцієнти реалізації креативних ідей, інтенсивності процесу прийняття креативних рішень, а також їх раціональності

виконують аналітичну функцію. Обчисливши їх, можна проаналізувати участь креативних ідей і рішень у формуванні системи креативного менеджменту підприємства.

Щодо інформації та комунікацій як одного з об'єктів системи креативного менеджменту, то їх можна проаналізувати, визначивши коефіцієнт повноти інформаційного забезпечення суб'єктів управління в креативному менеджменті, а також коефіцієнт розвитку комунікацій у системі креативного менеджменту. Обчислення цих коефіцієнтів і порівняння їхніх значень за два або більше періодів вказує, наскільки розвинутою є інформаційна система управління підприємством, а також, які в ній відбуваються зміни в часі. Як відомо, особливістю інформаційних систем управління є те, що вони охоплюють усі без винятку його підсистеми. Проте в межах однієї організації залежно від рівня автоматизації цих систем, а також їх інтегрованості способи, джерела і методи отримання, зберігання і оброблення інформації, а також комунікаційні канали, які застосовують у різних підсистемах управління, можуть суттєво відрізнятись між собою. Враховуючи це, аналізувати вищенаведені коефіцієнти необхідно не лише за даними системи креативного менеджменту, а й порівняно з інформацією, що характеризує інші підсистеми управління підприємством [59, с. 87].

#### **8.4. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інформаційного забезпечення суб'єктів системи креативного менеджменту**

Методичні рекомендації з оцінювання рівня інформаційного забезпечення суб'єктів системи креативного менеджменту передбачають оцінювання (табл. 8.7): реалізованості цілей застосованої на підприємстві системи управління; забезпеченості підприємства управлінською інформацією; документального забезпечення управлінської діяльності; технологічного забезпечення управлінської діяльності; кадрового забезпечення управлінської діяльності та обслуговування використовуваної інформаційної системи управління.

Таблиці 8.7

## Об'єкти та предмети оцінювання [27, 59]

Об'єкти оцінювання	Предмети оцінювання
Цілі системи управління	Досягнення цілей
	Виконання завдань
Суб'єкти управління	Рівень інформаційної освіти
	Рівень підвищення кваліфікації
	Достатність чисельності працівників
Управлінська документація	Легітимність документів
	Повнота документоутворення
	Наявність документів
	Правильність оформлення і зберігання документів
	Безпечність використання і зберігання документів
Інформаційні технології	Легітимність використання
	Відповідність потребам
	Наявність необхідної технології
	Безпечність використання
Управлінська інформація	Наявність необхідної інформації
	Доступність інформації
	Достовірність інформації
	Повнота інформації
	Своєчасність отримання інформації

Під час оцінювання рівня інформаційного забезпечення необхідно розраховувати коефіцієнт вагомості узагальнювальних показників, наведених у табл. 8.8. При цьому діятиме умова:

$$k_{rcz} + k_{dz} + k_{tz} + k_{zi} + k_{kz} = 1, \quad (8.5)$$

де  $k_{rcz}$  – коефіцієнт вагомості узагальнювального показника реалізації встановлених цілей;

$k_{dz}$  – коефіцієнт вагомості узагальнювального показника документального забезпечення управлінської діяльності;

$k_{tz}$  – коефіцієнт вагомості узагальнювального показника технологічного забезпечення управлінської діяльності;

$k_{zi}$  – коефіцієнт вагомості узагальнювального показника забезпечення підприємства управлінською інформацією;

$k_{kz}$  – коефіцієнт вагомості узагальнювального показника кадрового забезпечення управління розвитком креативного менеджменту підприємства.

У табл. 8.8. наведено також коефіцієнти, на підставі яких розраховують узагальнювальні показники. Для визначення узагальнювальних показників у межах кожної групи необхідно розрахувати відповідні коефіцієнти вагомості.

Таблиця 8.8

**Показники, що характеризують рівень інформаційного забезпечення [27, 59]**

Групи показників	Назва показників	Умовні позначення
1	2	3
Показники реалізації встановлених цілей	Показники реалізації довгострокових цілей	$P_{rc}$
	Показники виконання поточних завдань	$P_{vz}$
	Узагальнювальний показник реалізації встановлених цілей і завдань	$P_{rcz}$
Показники документального забезпечення суб'єктів управління	Показник легітимності управлінської документації	$P_{ld}$
	Показник повного охоплення управлінських процесів системного документообігу	$P_o$
	Показник фізичної наявності документів	$P_{fnd}$
	Показник відповідності оформлення документів чинним правилам і вимогам	$P_{vod}$
	Показник відповідності вимогам щодо правильного зберігання документів	$P_{vv}$
	Показник відповідності реєстраційних архівних документів чинним інструкціям	$P_{vdi}$
	Показник безпечності зберігання і використання документів	$P_{bzd}$
	Узагальнювальний показник документального забезпечення суб'єктів управління розвитком креативного менеджменту підприємства	$P_{dz}$

Продовження табл. 8.8

Показники технологічного забезпечення суб'єктів управління	Показник легітимності використовуваних технологій	$P_{lt}$
	Показник наявності застосовуваних технологій	$P_{nt}$
	Показник безпечності використовуваних технологій	$P_{bvt}$
	Узагальнювальний показник технологічного забезпечення суб'єктів управління розвитком креативного менеджменту підприємства	$P_{tz}$
Показник забезпеченості суб'єктів управління управлінською інформацією	Показник достовірності наявної і доступної управлінської інформації	$P_{ndi}$
	Показник повноти необхідної для управлінського процесу інформації	$P_{pi}$
	Показник своєчасності отримуваної і використовуваної інформації	$P_{sovi}$
	Узагальнювальний показник забезпеченості суб'єктів управління розвитком креативного менеджменту підприємства управлінською інформацією	$P_{zi}$
Показник кадрового забезпечення управління підприємством	Показник рівня інформаційної освіти суб'єктів управління розвитком креативного менеджменту	$P_{rio}$
	Показник підвищення кваліфікації суб'єктів управління розвитком креативного менеджменту у сфері інформатизації	$P_{pk}$
	Показник відповідності фактичної чисельності працівників з обслуговування використовуваної інформаційної системи управління нормативній	$P_{vch}$
	Узагальнювальний показник кадрового забезпечення управління розвитком креативного менеджменту підприємства	$P_{kz}$

Визначивши усі показники з урахуванням їхніх коефіцієнтів вагомості, а також значення узагальнювальних показників із урахуванням умови (8.5), можна оцінити рівень інформаційного забезпечення:

$$P_y = P_{rcz} \cdot k_{rcz} + P_{dz} \cdot k_{dz} + P_{tz} \cdot k_{tz} + P_{zi} \cdot k_{zi} + P_{kz} \cdot k_{kz} \quad (8.6)$$

Для словесного трактування числових значень розрахованих показників (узагальнювальних та інтегрованого показника інформаційного забезпечення) доцільно використовувати вербально-числову шкалу Харінгтона (табл. 8.9).

Розглянемо сутність кожного з показників, які характеризують інформаційне забезпечення, та особливості їх розрахунку.

Таблиця 8.9

### Шкала оцінювання рівня інформаційного забезпечення

Рівень інформаційного забезпечення	Числові інтервали
Дуже високий	1,000-0,081
Високий	0,800-0,631
Середній	0,630-0,371
Низький	0,370-0,210
Дуже низький	0,200-0,000

1. Показник реалізації цілей ( $P_{rc}$ ) характеризує рівень фактичної реалізації довгострокових цілей управління підприємством від загальної кількості поставлених за певний період часу:

$$P_{rc} = \frac{C_f}{C_{zag}}, \quad (8.7)$$

де  $C_f$  – кількість фактично реалізованих цілей;

$C_{zag}$  – загальна кількість встановлених довгострокових цілей.

Чим більше значення  $P_{rc}$  наближається до одиниці, тим вищий рівень фактичної реалізації поставлених цілей.

2. Показник виконання поточних завдань ( $P_{vz}$ ) характеризує рівень фактичного виконання поточних завдань щодо загальної кількості встановлених за певний період часу:

$$P_{vz} = \frac{Z_f}{Z_{zag}}, \quad (8.8)$$

де  $Z_f$  – кількість фактично виконаних завдань;  $Z_{zag}$  – загальна кількість встановлених поточних завдань.

Чим більше значення  $P_{vz}$  наближається до одиниці, тим вищий рівень фактичного виконання встановлених завдань.

Отже, розрахувавши значення показників, які характеризують строкові цілі і поточні завдання, а також визначивши коефіцієнти їх вагомості, що відповідають умові

$$k_{rc} + k_{vz} = 1, \quad (8.9)$$

необхідно обчислити узагальнювальний показник групи  $P_{rcz}$  як суму значень розрахованих показників, скореговану на відповідні коефіцієнти вагомості:

$$P_{rcz} = P_{rc} \cdot k_{rc} + P_{vz} \cdot k_{vz}. \quad (8.10)$$

3. Показник легітимності управлінської документації ( $P_{ld}$ ) характеризує наявність законного права у суб'єкта управління розвитком креативного менеджменту формувати, використовувати і зберігати конкретну управлінську документацію, наприклад, характеристики, інструкції, описи використовуваної технології, коментарі та пояснювальні записки і креслення до інноваційних розробок, роз'яснення щодо забезпечення на підприємстві технічного захисту інформації тощо. Показник легітимності управлінської документації можна розрахувати так:

$$P_{ld} = \frac{K_{zak}}{K_{zag_1}}, \quad (8.11)$$

де  $K_{zak}$  – кількість документів, якими законно володіє підприємство;  $K_{zag_1}$  – загальна кількість документів, які є у розпорядженні підприємства.

Чим більшим є значення  $P_{ld}$ , тим легітимнішою є управлінська документація.



4. Показник повноти охоплення управлінських процесів системою документообігу ( $P_o$ ). Цей показник характеризує забезпеченість відповідними документами виконуваних робіт за функціями управління у підрозділах організації. Значення цього показника необхідно розраховувати за формулою [27]:

$$P_o = \sum_{i=1}^n \frac{W_i}{N_i}, \quad (8.12)$$

де  $P_o$  – показники повноти охоплення управлінських процесів чинною системою документообігу;  $n$  – кількість підрозділів, що виконують управлінські завдання за конкретними функціями управління;  $N_i$  – загальна кількість завдань за конкретними функціями, передбаченими положеннями про  $i$ -й підрозділ;  $W_i$  – кількість фактично використовуваних номенклатурних документів, передбачених для оформлення процесу формування і виконання управлінських завдань в  $i$ -му підрозділі.

У разі повного охоплення управлінських процесів чинною системою документообігу, тоді  $P_o=1$ .

5. Показник фізичної наявності документів ( $P_{fnd}$ ) характеризує стан дотримання керівниками підприємства дисципліни документоутворення, документообігу та зберігання документів. Його розраховують так:

$$P_{fnd} = \frac{K_{zd}}{K_{nom}}, \quad (8.13)$$

де  $K_{zd}$  – кількість фактично заведених і наявних номенклатурних справ або документів;  $K_{nom}$  – загальна кількість номенклатурних справ або документів за номенклатурним переліком.

6. Показник відповідності оформлення документів чинним правилам і вимогам ( $P_{vod}$ ). Цей показник, як і попередній, характеризує дисципліну документування на підприємстві, проте його особливість полягає у тому, що його значення показує частку документів із загального переліку оформлених на підприємстві, що

відповідають чинним правилам і вимогам. Його необхідно розраховувати за формулою:

$$P_{vod} = \frac{K_{prav}}{K_{nom}}, \quad (8.14)$$

де  $K_{prav}$  – кількість правильно оформлених документів.

Значення цього показника в ідеалі відповідає умові  $P_{vod} = 1$ .

7. Показник відповідності вимогам щодо правильного зберігання документів ( $P_{vv}$ ) характеризує дотримання на підприємстві правил і процедур архівної дисципліни. Його визначають за формулою:

$$P_{vv} = \frac{K_{arh}}{K_{nom}}, \quad (8.15)$$

де  $K_{arh}$  – кількість документів, які є в архіві і зберігаються відповідно до чинних вимог.

Цей показник повинен відповідати умові  $P_{vv} = 1$ .

8. Показник відповідності реєстраційних архівних документів чинним інструкціям ( $P_{vdi}$ ). До таких документів належать: журнали обліку архівних матеріалів, акти списання архівних матеріалів, протоколи рішень про списання архівних документів, інструкції щодо зберігання архівних матеріалів тощо. Значення цього показника можна розраховувати за формулою:

$$P_{vdi} = \frac{D_1}{D_2}, \quad (8.16)$$

де  $D_1$  – кількість реєстраційних документів, які ведуть без порушення чинних вимог;  $D_2$  – кількість реєстраційних документів, які повинен оформити відповідальний за архів.

9. Показник безпечності зберігання і використання (обігу) документів ( $P_{bzd}$ ) характеризує рівень дотримання на підприємстві правил безпеки щодо задокументованої інформації. Значення цього показника необхідно розраховувати за формулою:

$$P_{bzd} = \frac{D_3}{K_{zag_2}}, \quad (8.17)$$

де  $D_3$  – кількість документів, порушення оформлення яких виявлено;  $K_{zag_2}$  – загальна кількість документів, оформлених підприємством.

Значення цього показника має відповідати умові  $P_{bzd} = 0$ .

Отже, розрахувавши значення показників, які належать до тих, що характеризують документальне забезпечення суб'єктів управління підприємством, а також визначивши коефіцієнти їх вагомості, що відповідають умові:

$$k_{ld} = k_o + k_{fnd} + k_{vod} + k_{vv} + k_{vdi} + k_{bzd} = 1, \quad (8.18)$$

необхідно розрахувати узагальнюючий показник групи  $P_{dz}$  як суму значень розрахованих показників, скореговану на відповідні коефіцієнти вагомості:

$$P_{dz} = P_{ld} \cdot k_{ld} + P_o \cdot k_o + P_{fnd} \cdot k_{fnd} + P_{vod} \cdot k_{vod} + P_{vv} \cdot k_{vv} + P_{vdi} \cdot k_{vdi} + P_{bzd} \cdot k_{bzd}. \quad (8.19)$$

10. Показник легітимності використовуваних технологій ( $P_{lt}$ ) характеризує якісний стан технологічного забезпечення управління підприємством. Цей показник необхідно розраховувати за формулою:

$$P_{lt} = \frac{T_{lic}}{T_{zag}}, \quad (8.20)$$

де  $T_{lic}$  – кількість ліцензованих технологій, що застосовують підприємства;  $T_{zag}$  – загальна кількість технологій, що фактично застосовуються на підприємстві.

Значення цього показника повинно відповідати умові  $P_{lt} = 1$ .

11. Показник наявності необхідних технологій ( $P_{nt}$ ) характеризує забезпеченість управлінських процесів необхідними технічними засобами і програмними продуктами для успішного розроблення і реалізації управлінських рішень. Показник варто розраховувати за формулою:

$$P_{nt} = \frac{T_{ypr}}{T_{zag}}, \quad (8.21)$$

де  $T_{ypr}$  – кількість необхідних для управлінського процесу технологій.

Значення показника має відповідати умові  $P_{nt} = 1$ .

12. Показник безпечності технологій, що використовуються ( $P_{bvt}$ ), характеризує кількість фактів порушення інформаційної безпеки на одиницю використуваних технологій. За значенням цього показника можна формувати висновок про відповідність застосовуваної технології вимогам інформаційної безпеки підприємства. Цей показник обчислюється в такий спосіб:

$$P_{bvt} \frac{F_{pb}}{T_{zag}}, \quad (8.22)$$

де  $F_{pd}$  – кількість фактів порушення інформаційної безпеки підприємством.

Значення показника має відповідати умові  $P_{bvt} = 0$ .

На підставі розрахунку показників, що належать до групи технологічного забезпечення управлінської діяльності, обчислюємо узагальнюючий показник групи ( $P_{tz}$ ):

$$P_{tz} = P_{lt} \cdot k_{lt} + P_{nt} \cdot k_{nt} + P_{bvt} \cdot k_{bvt}, \quad (8.23)$$

при цьому для коефіцієнтів вагомості цих показників діятиме умова:

$$k_{lt} + k_{nt} + k_{bvt} = 1. \quad (8.24)$$

13. Показник достовірності наявної і доступної управлінської інформації ( $P_{ndi}$ ) характеризує якість управлінської інформації, зокрема частку інформації з масиву використуваної, перевірка якої свідчить про її правдивість. Цей показник потрібно розраховувати за формулою:

$$P_{ndi} = \frac{I_{prav}}{I_{zag}}, \quad (8.25)$$

де  $I_{zag}$  – загальна кількість інформаційних повідомлень до моменту перевірки їхньої правдивості в процесі розроблення управлінських рішень;  $I_{prav}$  – кількість інформаційних повідомлень, які в результаті перевірки виявились правдивими.

Ідеальним значенням цього показника є  $P_{dndi} = 1$ .

14. Показник повноти необхідної для управлінського процесу інформації ( $P_{pi}$ ) характеризує якість управлінської інформації, яку акумулюють керівники підприємства для розроблення управлінських рішень. Значення цього показника потрібно розраховувати за формулою:

$$P_{pi} = \frac{I_{kor}}{I_{zag}}, \quad (8.26)$$

де  $I_{kor}$  – кількість інформаційних повідомлень, які виявились корисними для ухвалення управлінських рішень завдяки повноті інформації, що містилась у них.

Значення цього показника повинно відповідати умові  $P_{pi} = 1$ .

15. Показник своєчасності отримання і використання інформації ( $P_{sovi}$ ) характеризує, наскільки корисною в часі для розробки і реалізації управлінських рішень є інформація. Значення цього показника доцільно аналізувати з урахуванням таких факторів, як використовувані технології акумулювання, обробки і передавання інформації, професійність управлінського персоналу тощо.

Значення цього показника необхідно розраховувати за формулою:

$$P_{sovi} = \frac{I_{yhv} + I_{real}}{I_{zag}}, \quad (8.27)$$

де  $I_{yhv}$  – кількість інформаційних повідомлень, які своєчасно надійшли для формування і ухвалення управлінського рішення;  $I_{real}$  – кількість інформаційних повідомлень, які забезпечили своєчасність реалізації рішень.

Визначивши показники за формулами, можна розрахувати значення узагальнювального показника забезпеченості суб'єктів

управління управлінською інформацією як суму знайдених вище показників, що скореговані на коефіцієнти їх вагомості:

$$P_{zi} = P_{dndi} \cdot k_{dndi} + P_{pi} \cdot k_{pi} + P_{sovi} \cdot k_{sovi}, \quad (8.28)$$

при цьому для коефіцієнтів вагомості цих показників діятиме умова:

$$k_{dndi} + k_{pi} + k_{sovi} = 1. \quad (8.29)$$

16. Показник рівня інформаційної освіти суб'єктів управління ( $P_{rio}$ ) характеризує частку чисельності суб'єктів управління, які одержали інформаційну освіту, в загальній чисельності суб'єктів управління:

$$P_{rio} = \frac{H_{io}}{H_{zag}}, \quad (8.30)$$

де  $H_{io}$  – чисельність суб'єктів управління, які отримали інформаційну освіту;  $H_{zag}$  – загальна чисельність суб'єктів управління.

Чим більше значення показника  $P_{rio}$ , тим вищим є рівень інформаційної освіти суб'єктів управління.

17. Показник підвищення кваліфікації суб'єктів управління у сфері інформатизації ( $P_{pk}$ ) характеризує частку чисельності суб'єктів управління, які фактично підвищили свою кваліфікацію за певний період часу, в загальній чисельності суб'єктів управління:

$$P_{pk} = \frac{H_{pk}}{H_{zag}}, \quad (8.31)$$

де  $H_{pk}$  – чисельність суб'єктів управління, які фактично підвищили свою кваліфікацію за певний період часу.

Чим більшим є значення показника  $P_{pk}$ , тим вищим є рівень кваліфікації у сфері інформатизації суб'єктів управління.

18. Показник відповідності фактичної чисельності працівників з обслуговування використовуваної інформаційної системи управління нормативній ( $P_{vch}$ ) характеризує частку фактичної чисельності працівників з обслуговування інформаційної системи за

певний період часу нормативній чисельності працівників підприємства, які повинні обслуговувати інформаційну систему:

$$P_{vch} = \frac{H_f}{H_{norm}}, \quad (8.32)$$

де  $H_f$  – фактична чисельність працівників з обслуговування застосовуваної інформаційної системи;  $H_{norm}$  – нормативна чисельність працівників підприємства, які повинні обслуговувати використовувану інформаційну систему.

Наближення значення показника  $P_{vch}$  до 1 свідчить про більшу відповідність фактичної чисельності працівників з обслуговування використовуваної інформаційної системи за певний період часу нормативній чисельності.

На підставі розрахунку показників, що належать до групи кадрового забезпечення управління, знайдемо узагальнювальний показник групи ( $P_{kz}$ ):

$$P_{kz} = P_{rio} \cdot k_{rio} + P_{pk} \cdot k_{pk} + P_{vch} \cdot k_{vch}, \quad (8.33)$$

при цьому для коефіцієнтів вагомості цих показників діятиме умова:

$$k_{rio} + k_{pk} + k_{vch} = 1. \quad (8.34)$$

У такий спосіб методичні рекомендації дають змогу оцінити фактичний рівень інформаційного забезпечення суб'єктів управління підприємством з метою формування управлінських рішень, націлених на підвищення рівня змістовності використовуваної інформації та раціоналізації управлінських дій, пов'язаних з обробкою управлінських даних [27, 59].

### **Контрольні питання:**

1. Розкрийте особливості оцінки творчого потенціалу працівників.
2. Охарактеризуйте особливості методичного підходу до формування і оцінки рівня інтелектуального капіталу підприємства.
3. Які виділяють етапи оцінювання та аналізування системи креативного менеджменту?

4. Назвіть об'єкти оцінювання в системі креативного менеджменту.
5. Які виділяють коефіцієнти, що характеризують систему креативного менеджменту підприємства?
6. Проаналізуйте технологію визначення узгодженості цілей в системі креативного менеджменту підприємства.
7. Охарактеризуйте методичні рекомендації з оцінювання рівня інформаційного забезпечення суб'єктів системи креативного менеджменту.



**Тема 9.****Розвиток творчого суспільства**

- 9.1. Суть та особливості креативної освіти
- 9.2. Суть та значення розвитку креативної економіки
- 9.3. Формування креативного суспільства
- 9.4. Розвиток креативних ситуаційних центрів

**9.1. Суть та особливості креативної освіти**

Поршоджерелом створення креативного середовища на підприємстві є саме креативна освіта, оскільки вона дає поштовх для формування креативної організації загалом та такої риси як креативність у менеджера зокрема.

Поняття креативної освіти часто зустрічає насторожене ставлення до проблеми, яка має таке хитромудре формулювання. Проте поняття „креативна діяльність”, „креативні здібності”, „креативна освіта” сьогодні вже широко використовуються як в західній, так і в українській науковій думці і мають цілком конкретний та досить вагомий практичний зміст. У багатьох країнах, зокрема у Великобританії, в деяких школах бізнесу ведеться спеціальна підготовка менеджерів за програмою креативного менеджменту.

Давно відомо, що освіта закладає потенціал успіху в подальшій професійній діяльності фахівця. В процесі освіти формується комплекс необхідних знань і навиків, професійних установок, готовність до певних видів діяльності і до її ролевої структури. Освіта визначає рівень розвитку тих або інших здібностей і навіть коректує та формує індивідуальність або риси фахівця.

Освіта за її видами, змістом, формами, тривалістю, цільовими установками, методами може бути різним. Є освіта системологічна, креативна, безперервна, фундаментально-практична, варіантна, орієнтована на якість діяльності, випереджаюча (перспективна). Але центральне місце серед цих видів займає креативна освіта. Воно інтегрує всі інші види, сполучає їх в важливий комплекс позитивних характеристик професійного формування і становлення менеджера.

*Креативна освіта – освіта, орієнтована на розвиток творчих здібностей людини, на закріплення в її професійній свідомості установки на інновації, включаючи аналіз проблем і варіантів діяльності. Це освіта, яка мотивує самостійне осмислення дійсності, самопізнання індивідуальності, перетворення знань в потенціал мислення і саморозвитку [52].*

Креативна освіта є альтернативою освіті репродуктивній, переважно прагматичній, утворенню „знання досвіду” та нормативній (виконавчій).

Креативна освіта орієнтована на утвердження і розвиток мистецтва управління, яке народжується і виявляється лише при певних обставинах і в певних умовах освіти.

Сучасний менеджер повинен стати творцем, дослідником, ініціатором, натхненником. Адже не випадково, наприклад, в Японії менеджер вважається не начальником, а вчителем, і люди, якими він управляє, розглядаються ним (і вони самі рахують себе) як не підлеглі, а послідовники. У цьому є глибоке значення, що розкриває тенденції розвитку сучасного менеджменту. Тільки творець може вести за собою. Але таким творцем менеджер повинен стати в процесі освіти. У цьому, мабуть, відмінність понять „освіта” і „підготовка”. Менеджера треба не просто готувати до певної діяльності. Менеджер має сформуватися, „утворюватися” як творець, здатний бачити, розпізнавати, розуміти і вирішувати сучасні проблеми. Але якою тоді повинна бути освіта? Чи завжди сьогодні ми орієнтуємо освітній процес на цю ролеву позицію менеджера? Що можна зробити і змінити в сучасній освіті, щоб вона відповідала потребам ефективного, творчого і перспективного менеджменту? Ось коло питань, які характеризують проблему креативного утворення менеджера [52].

Креативний менеджмент починається з креативної освіти, де б вона не здійснювалась – в університеті або школі бізнесу, в процесі самоосвіти або в практичній діяльності.

Креативна освіта має ряд відмітних ознак. Їх можна розглянути в наступній послідовності і зв'язку [52].

*1. Системологічна побудова освітнього процесу.* Можливість і потреба творчості з'являється тільки тоді, коли одержувані і одержані знання становлять гармонійну цілісність, відповідають принципам взаємодоповнення і взаємозусиллям, коли їх поєднання

спрямоване на формування творчого потенціалу, пошук і розвиток індивідуальних здібностей. Саме пошук. Адже не завжди людина знає про свої здібності і дуже часто освітній процес „накачує” людину знаннями, але при цьому не дозволяє їй розкрити свої здібності, зрозуміти і відчувати свою індивідуальність. Це буває тоді, коли існує вузька спеціалізація протягом всього освітнього процесу або коли головною установкою є запам'ятовування обширного навчального матеріалу і відтворення його в період іспитів, коли цей матеріал відірваний від особи і абстрактний щодо індивідуальної діяльності людини. Іноді надмірно перебільшена прагматична спрямованість навчання не сприяє розвитку і реалізації творчих здібностей, шкодить цьому. Дуже часто це спостерігається в школах бізнесу – „практична інформативність” – більше практичної інформації без осмислення причин успіху, тенденцій розвитку, прогнозів, впливу змін в макросередовищі і ін.

Нині учбовий план освітнього процесу будується все ще примітивно. Що є головними початковими принципами побудови навчального плану? Найчастіше це просто апіорний перелік дисциплін, довільне, суб'єктивне встановлення їх обсягів, і випадкове, в кращому разі приблизний, розподіл по етапах навчання (семестрах, тижнях, місяцях і ін.).

Існує в нашій практиці поняття „освітня програма”, але нею оперують іноді як синонімом поняття „учбовий план”. Часом хоча і бачать компоненти освітньої програми (такі як мета освітнього процесу, педагогічний потенціал, методичне забезпечення, технологічні можливості, знання і навички), але розглядають їх як незалежні або сумарно доповнюючі один одного.

Системологічна побудова освітнього процесу передбачає і вимагає узгодження та гармонійного поєднання всіх елементів освітньої програми. Основою такого поєднання є формування потреби в творчості при практичному використанні знань. Така потреба виникає при з'єднанні різних дисциплін певним чином. Композиція знань народжує і стимулює творчість. Це не важко довести практично, важче це реалізовувати в нашій сьогоденній практиці.

Існує й така ще думка, що проблема композиції неістотна. Головне – більше дати спеціальних знань, конкретики, прагматики, знань миттєвого ефекту. Мало хто зараз звертає увагу на

конфігурацію знань, їх взаємодію, технологію освоєння. А саме ці чинники і визначають формування творчих потреб і творчого потенціалу менеджера.

Дуже показовими в цьому відношенні можуть бути деякі варіанти програми MBA. Вона виникла не як жорстка програма, що має чітко визначений перелік дисциплін, а як якась філософія підготовки сучасного менеджера, що допускає і навіть припускає різні поєднання дисциплін, але при цьому орієнтована не стільки на наповнення вузькоспеціальними знаннями, скільки на розвиток здібностей в підприємницькій діяльності, розвиток мистецтва менеджменту. На це спрямовані і методики репрезентації знань і їх освоєння в даній програмі.

Але не завжди програми MBA є саме такими. У багатьох своїх модифікаціях, особливо в сучасній практиці нашої країни, вони не є еталоном освітньої програми, орієнтованої на розвиток творчості, на креативний менеджмент.

2. *Технологія освітнього процесу* також справляє помітний вплив на *розвиток творчих здібностей менеджера*. Можна провести простий практичний експеримент. Узяти дві групи з однаковими потенціалом знань, досвідом практичної діяльності (якщо це друга або додаткова освіта), ідентичними особовими характеристиками. Далі одній групі давати знання в одній послідовності, а іншій групі – в іншій. Потім за допомогою тестування оцінити всю сукупність змін, які відбулися при отриманні однакового обсягу знань, одними і тими ж викладачами, але за різними технологічними схемами. Результати істотно відрізняться.

Технологія освітнього процесу визначає виникнення в свідомості людини певних зв'язків і взаємодій знань, їх ранжирування щодо установок професійної діяльності, їх практичної значущості в конкретних ситуаціях.

Пригадаємо, скільки різних підходів пропонувалося у минулому до технологічних схем освітнього процесу. Це і безперервна (розтягнута) математична або гуманітарна підготовка, і послідовна в іншому варіанті. Був досвід починати навчальний процес спеціальною підготовкою, прямо з перших курсів, введенням в спеціальність; далі весь термін навчання – спеціальні дисципліни, і вони є головним стрижнем освітнього процесу (всі гуманітарні, природничо-наукові і фундаментальні дисципліни розглядалися як

супутні і доповнюючі). Були пропозиції мінімізувати лекційні заняття в загальному обсязі дисциплін; індивідуалізувати освітній процес за допомогою посилення і розширення самостійної роботи. Все це – технологічні характеристики, вивчення яких окремо не дає ефекту, якщо не пов'язано з цілком певною, контрольованою метою і не розраховано за конкретними критеріями.

Сьогодні нам необхідна зміна технології освіти в повному комплексі її характеристик і орієнтованої на формування творчого потенціалу менеджера.

3. Відомо, що існує *безліч різноманітних методів отримання знань*. Ефективність цих методів щодо творчих спроможностей людини різна. Одні методи орієнтують її на механічне і кількісне накопичення знань, інші – на творче оперування ними у вирішенні практичних проблем, на розвиток самостійного мислення. Тут, можливо, найголовніше є не вивчення операцій професійної діяльності, а вивчення себе в сукупності операцій професійної діяльності. Відповідно до цього особливе значення набуває різноманітність методичних прийомів, що використовуються в освітньому процесі. Їх комплекс дозволяє студенту або слухачу знайти індивідуальні комбінації, це дає відчутний ефект у сфері креативного менеджменту.

Методичне забезпечення освітнього процесу тепері будується головним чином на підручниках і навчальних посібниках. Але уявлення про те, яким повинен бути підручник, явно застаріле. Нині вже дуже багато випущено підручників з менеджменту. Вони різні за структурою, акцентуванням матеріалу, стилем викладу, обсягом, але абсолютно однакові за характеристикою креативного потенціалу, інакше кажучи, не дають можливості творчого осмислення знань, заглиблення в проблематику. Вони не мають комп'ютерних програм, які, супроводжуючи підручник, здатні підсилити сприйняття концепції, уявити її в іншому технологічному ключі, „програти знання”, зробити самооцінку і самоаналіз розуміння матеріалу.

Сучасна комп'ютерна техніка повинна працювати як креативна освіта.

Сьогодні в освіті і особливо в бізнес-освіті, підготовці менеджерів велике поширення одержало навчання по кейсах. Це, безумовно, важлива тенденція, яка відповідає цілям креативної освіти. Кейси вчать мислити самостійно і творчо, наближають

навчання до конкретних практичних ситуацій, сприяють оволодінню інструментарієм практичного аналізу. Але при цьому слід пам'ятати, що зведення всього освітнього процесу до кейсів, а саме такі тенденції можуть виникнути, можливо, не менш небезпечно з погляду ефективності освіти, як і зведення всього освітнього процесу до монологових лекцій викладача.

Творчий потенціал формується на основі різноманітності, вибору, оцінки альтернатив, усвідомлення мети. Все це необхідно передбачати в технології освіти.

4. Важливим чинником креативної освіти є *достатня фундаментальна підготовка*. Нерідко в сучасній освіті спостерігається своєрідна боротьба двох тенденцій. З одного боку, існує прагнення до теоретизування освіти, математичного узагальнення і абстрагування, з іншого – до прагматизації, деталізації, граничної практичної конкретності. І те, і інше не дає відчутного ефекту. Абстрактність стимулює звички не помічати частковості, не звертати на них уваги. Є чудове прислів'я: „Диявол криється в дрібницях”. У роботі менеджера іноді саме дрібниці є непереборною перешкодою у вирішенні проблеми.

Великою проблемою в сучасній освіті є оптимальне поєднання теоретичного і практичного освоєння професійної діяльності. Але проблема глибша. Фундаментальна освіта – це не тільки освоєння теорії, як це нерідко представляється. Фундаментальну освіту не можна повністю ототожнювати з теоретичними аспектами. Фундаментальна освіта – це така освіта, яка володіє систематизуючим ефектом, що, можливо, і є фундаментом послідовного та практично ефективного нарощування знань у професійній діяльності, що сприяє безперервній освіті і стимулює її, це перспективна освіта, що дозволяє передбачати майбутнє, оцінювати тенденції розвитку.

5. *Креативна освіта – це освіта проблемна не тільки за методичними характеристиками, але й за структурно-наочними*. Як тепер будеться структура навчальних дисциплін, за якими принципами вони виділяються? Головними серед них є галузі знань, що склалися, відповідно до яких відбувається диференціація наук, діючими є традиції, можливості і спеціалізація викладачів. Такий підхід слабо стимулює розвиток проблемного мислення, іноді взагалі розходиться із структурою реальних проблем.

Загалом у креативній освіті головним чинником її побудови, структуризації, методики є проблема. Нам дуже важливо це усвідомити. *Адже діяльність менеджера – це вирішення проблем, і лише у вирішенні він використовує знання і бачить їх необхідність і цінність.* У системі вищої освіти вже стало традицією, що освітній процес починається з дисциплін гуманітарної і природничонаукової підготовки, далі він продовжується по дисциплінах загальнопрофесійної і спеціальної підготовки, а на закінчення йдуть дисципліни із спеціалізації. Задумаємося, чи виправдано це? Деякі впевнено відповідають: так, і аргументують, що існує різне призначення цих циклів підготовки в структурі професійної свідомості. Одні визначають загальний рівень освіти і культури, методологію мислення, інші – спеціальні знання і навички. *Професія – це поєднання культури, характеру розумової діяльності і спеціальних знань і навичок.* Це вірно, з цим неможна сперечатися. Але як, та чи завжди ми досягаємо цього сплаву? У сучасному освітньому процесі нерідкі випадки, коли ці цикли знаходяться в суперечності, у відчуженості один від одного. І головне, джерелом цього відчуження іноді бувають самі викладачі або керівники освітніх установ.

В одному з технічних вишів у пориві демократизації освіти вирішили взагалі відмовитися від циклу гуманітарних дисциплін, визнавши їх зайвими, що засмічують навчальний процес. Звичайно, в подальшому вони самі переконалися в необхідності гуманітарного циклу. Сьогодні він знаходиться під захистом держави, вводиться вимогою Державного освітнього стандарту. Але що цікаво, багато навчальних закладів, не маючи нагоди повністю відмовитися від дисциплін гуманітарного циклу, прагнуть звести їх до мінімуму, варіюючи об'ємними характеристиками. Ефективність професійної свідомості визначається гармонією знань, тобто їх поєднанням, сполученням, структурою.

Але проблема виявляється не стільки в структурі дисциплін, скільки в методиці їх уявлення. Можна давати знання у вигляді сталих, загальноприйнятих положень, апробованих рекомендацій, безперечних трактувань і т. д., але можна (і це в більшій мірі відповідає завданням креативної освіти) у вигляді незастиглих істин, а безперервного циклічного процесу розвитку знань, в якому головну роль виконують проблема і шляхи її вирішення. Це методика генезису знань, методика представлення їх через проблему, що

завжди є джерелом як виникнення і оформлення знань, так і їх ефективного та творчого освоєння в освітньому процесі.

6. *Сучасну креативну освіту неможливо представити без її відповідної організації.*

Головним в організації креативної освіти є можливість вибору дисциплін, формування освітніх груп, навчальне навантаження слухачів або студентів, форми, кількість і розподіл контрольних заходів. Розглянемо кожний з цих чинників окремо.

Вибір дисциплін, можливість самостійного формування освітньої програми або участі в її формуванні мають велике значення в креативній освіті. Тепер студент або слухач позбавлений можливості вибору дисциплін за власною ініціативою. Це позбавляє його можливості і мотивування глибшого осмислення своїх здібностей, освітніх потреб і своєї ділової кар'єри. Сьогодні існує диктат освітньої установи. Це часто пояснюють Державним стандартом, який теж досить жорстко встановлює набір обов'язкових дисциплін – 70% від загальної кількості навчального навантаження. Звичайно, цю величину можна було б зменшити. Але чи готові вузи до навчання дисциплінам за вільним вибором?

У системі додаткової освіти, де не діють державні стандарти, положення краще. Але й тут вибір дисциплін небагатий. Все впирається в організаційні можливості диференціації навчання за індивідуальними освітніми програмами. Це величина групи, кваліфікація і навантаження викладача, фінансові можливості, використання аудиторій.

*Креативна освіта* – це новий тип освіти, який неможливо досягти тільки організаційною перебудовою. Він вимагає і фінансових вкладень, і підвищення кваліфікації викладачів, і мотивування творчості в їх роботі, і створення умов для інноваційної діяльності. Можна і платню за навчання диференціювати за кількістю і якістю пропонованих навчальних курсів, а також за реальним кваліфікаційним рівнем викладача, оцінюваному за допомогою відповідних тестів.

*Формування освітніх груп* – важливий момент в креативній освіті. Від того, яка сформована група, залежить встановлення соціально-психологічної атмосфери пошуку, творчості, співпраці, інтеграції інтелектуальних потенціалів. Навчальна група повинна бути творчим колективом.



*Навчальне навантаження* – і слухача, і викладача, – може бути орієнтоване або на отримання, або на передачу знань, або на формування професійної, творчої свідомості, яка припускає засвоєння знань з позицій своєї індивідуальності, перспектив подальшого розвитку, розуміння професії, системи цінностей.

Саме це припускає реалізацію певної інтенсивності освоєння курсів, заглиблення в їх проблематику, ритму навчального процесу, практичного мотивування суті знань і розуміння їх проблеми.

На творчість повинен бути орієнтований і контроль знань. Треба оцінювати їх обсяг, повноту, системність, стійкість, інструментальність (можливість використовувати), глибину. Форми контролю можуть і повинні бути різноманітними: письмові роботи, тестування, співбесіди, екзаменаційні випробування, проектування і ін.

7. Важливою ознакою креативної освіти є її *мотивація*. Кожний з видів освіти спирається на певні мотиваційні чинники. Ними можуть бути: професійний статус, підтверджений дипломом, потреба інтелектуального розвитку, реалізація індивідуальних здібностей, що збагачують спілкування з фахівцями, професійні амбіції, потреба в знаннях і навиках сучасної професійної діяльності (знання мови, володіння комп'ютером і ін.), „жадання відкриттів”, „мода” та освіта.

Звичайно, всі ці чинники діють в сукупності. Але так чи інакше в реальній дійсності реальна людина завжди відає чомусь перевагу, який-небудь з цих чинників є пріоритетним, домінантним, яскраво вираженим.

Дією чинників мотивування можна управляти в освітніх процесах, спираючись на них таким чином, який би відповідав суті і змісту креативної освіти. Наприклад, можна проводити навчання без видачі диплома, перевіряти не знання, а тип професійного мислення, оцінювати не точку зору, а її аргументованість, заохочувати не правильність висновків (рішень), а їх практичну ефективність.

Креативна освіта є найважливішою умовою і критерієм якості підготовки сучасного менеджера [52].

## 9.2. Суть та значення розвитку креативної економіки

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

Р. Флоріда у своїй праці «Креативний клас» аналізує економічний та політичний розвиток американського суспільства. Він вважає, що основа цього суспільства – креативна економіка, а її соціальним, політичним та економічним ядром виступає так званий креативний клас, до якого він відносить представників креативних професій. Креативністю Р. Флоріда називає створення на базі знань нових практичних форм, а основою розвитку креативної економіки – принцип «трьох Т» економічного розвитку: «технології, таланту і толерантності». Кожен з цих показників вона сам по собі характеризує певний рівень розвитку, але головною умовою розвитку креативної економіки є те, що лише наявність усіх трьох елементів може приваблювати креативний клас та стимулювати економічний розвиток [129, с. 23].

Для визначення кола людей, які науковець відносить до «креативного класу», він пропонує власну структуру сучасного суспільства, що побудована на основі ступеня використання креативності у виробничому процесі. Як результат, в структурі креативного класу він виділяє «суперкреативне ядро» та «креативних професіоналів». До перших належать професії, пов'язані з програмуванням, математикою, архітектурою, інженерією, професії у сфері природничих та соціальних наук, бібліотечної справи, у сферах мистецтва, дизайну, розваг, спорту та засобів масової інформації. До другої групи Р. Флоріда відносить професії у сфері бізнесу, фінансів, права та охорони здоров'я, професії, пов'язані з продажами та їх управлінням.

Як стверджує Р. Флоріда «принципова відмінність між креативним та іншими класами полягає в тому, як вони отримують

свої гроші. Представникам робітничого класу платять, головним чином, за виконання роботи згідно з планом, тоді як креативний клас отримує гроші, проектуючи і створюючи щось нове, і робить це з великою ступінню автономності і гнучкості» [129, с. 23].

Згідно з представленою теорією, відмінністю представників креативного класу є їх особлива мотивація у професійній діяльності. Гроші для них не виступають головним фактором задоволення від роботи, більш важливим для них стає зміст роботи, можливість випробувати себе, досягнути високої оцінки своїх професійних здобутків. Однією з основних цінностей креативного класу виступають індивідуалізм та свобода.

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

Таким чином, Р. Флоріда говорить про необхідність формування креативного суспільства. Досягнення цієї мети можливе за умови переорієнтування регіональної політики, спрямованої на «підтримку креативності у всіх її різновидах і проявах, а також створення такого суспільства, яке було б привабливим перш за все для креативних особистостей, а не тільки для високотехнологічних компаній» [21].

Не менш відомою є теорія креативної економіки Дж. Хокінса. Для нього «креативність не нове поняття, так само, як і економіка, але новими є характер і ступінь взаємозв'язку між ними, результатом якого є створення надзвичайних цінностей і багатства».

Крім того, згідно з теорією креативної економіки Дж. Хокінса, вона формується за допомогою інтелектуальної власності, вираженою у формі авторських прав, патентів, торгових знаків та дизайну. Тому економіст, окреслюючи креативну економіку, виділяє в її складі 15 творчих індустрій, в тому числі рекламу, архітектуру, дизайн, кіно, музику, видавничу справу, телебачення і відеоігри.

Разом з тим теорія креативної економіки П. Лінднера свідчить про те, що культура досить вигідна для ведення бізнесу, оскільки створює атмосферу, необхідну для креативності та виступає маркетинговими цілями регіону. Проблемою в цьому контексті є

труднощі в обчисленні такого впливу на економіку. Тому необхідним стає розробка відповідних індикаторів.

Дослідженню феномену креативної економіки, розвитку сучасних міст, пошуку для них інноваційних рішень та перспектив на майбутнє присвячена також робота засновника фірми «Co-media» та експерта світового банку британця Ч. Лендрі «Креативний город». В своїй праці він розглядає креативність як важливий фактор формування сучасного життя та необхідний атрибут успішного розвитку нової економіки. Основна його концепція полягає в тому, що відтіснивши традиційні фактори економічного розвитку регіональних економічних систем – добре налагоджену інфраструктуру, місце розташування, природні ресурси, на перший план він виводить людські здібності, талант, мотивації та ставлення до культури.

Культура від пасивної, охоронної позиції перейшла до позиції кооперації, співпраці і партнерства з іншими сферами, які не належать до культурної. Якщо раніше культуру розглядали як витратну сферу, то сьогодні вона стала ресурсом розвитку регіонів [55, с. 15-19].

Характеристику креативних і культурних галузей, їх вплив на розвиток національної економіки можна простежити також у працях відомого економіста Дж. Поттса. Зокрема, у книзі «Креативні індустрії та економічний розвиток» автор виділяє мистецтво, культурні та креативні індустрії як важливий елемент будь-якої економічної системи, оскільки як частина інноваційної економіки, вони виступають механізмом економічного розвитку. Автор акцентує свою увагу на тому, що креативні індустрії функціонують на рівні науки та техніки. Однак, якщо останні призводять до створення нових матеріальних форм та економічних можливостей, то креативні індустрії пов'язані з новим способом буття, мислення, взаємодії людини та суспільства. Основну увагу своїх досліджень автори приділяють людському капіталу та його розвитку, творчим навичкам та здібностям, які дозволяють людям постійно змінюватися та пристосовуватися до мінливості економічних, соціальних, технологічних та екологічних умов, а нове розуміння культури та мистецтва може сприяти інноваційному прогресу та загальному людському розвитку [149].

Австралійський економіст Марк Меттьюс при дослідженні взаємозв'язку науки, технологій та інновацій дійшов висновку, що сучасні моделі розвитку суспільства повинні враховувати елемент креативності та інноваційні процеси. Теорія креативності Марка Меттьюса зводиться до визначення культури як центрального фактора в креативних індустріях, науці та інноваційній політиці [133, с. 52-55].

В ході аналізу теорій розвитку креативної економіки у розвинених країнах світу стає очевидним, що основними учасниками креативної економіки стають не лише бізнес-структури (великі підприємства і корпорації творчих індустрій, дрібні і середні фірми творчих кластерів), але і традиційні організації культури (такі, як театри, музеї і бібліотеки), а також посередницькі агентства (між владою і бізнесом, метою яких є підтримка творчих індустрій та які надають консультації, здійснюють аналіз і оцінку їх діяльності).

Отже, існують певні відмінності в підходах до визначення як суті самої креативної економіки, так і її невід'ємних елементів – креативних індустрій, що обумовлені відмінністю щодо встановлення об'єкта дослідження (від креативного класу у Р. Флоріди до культурної науки у Дж. Поттса). Однак у будь-якому випадку креативна економіка стала ключовим сектором постіндустріальної інноваційної економіки розвинених країн, сприяючим їхньому економічному та соціальному розвитку. Сьогодні креативна економіка – один з найбільш динамічних секторів світової торгівлі товарами і послугами [20].

### **9.3. Формування креативного суспільства**

Образно кажучи, руками людина заробляє на хліб, розумом – на масло, а ідеями – на ікру. Багато дослідників, концепції креативності яких ми вже розглядали, вважають, що *a priori* кожна людина є креативною, і треба намагатися розкрити цей її потенціал. Річард Флоріда – один із дослідників творчості та творчого суспільства у книзі «Злет креативного класу» [153] висловлює думку: якщо у суспільстві кожен зможе його розвивати, то вдасться вибудувати творче суспільство, яке буде постійно розвивати таланти та генерувати креативні ідеї. Така система, як магніт, притягує

розумних людей ззовні. Саме генеруванням і залученням талановитих працівників пояснюється великий економічний та технологічний успіх таких країн, як Японія, Швеція, Фінляндія – вони і є прикладами творчого суспільства.

Р. Флоріда створив модель «трьох Т»: технології, талант і толерантність. Він визначає, що технології потрібні для розвитку суспільства. Що стосується таланту, то ідеї не падають з неба, і немає технологій, які б генерували ідеї самостійно, отже, талановитих людей треба навчати, готувати. Третій фактор формування творчого суспільства – толерантність. За цими параметрами учений провів дослідження рівня креативності багатьох країн. Ранжування проведено на основі розрахунку окремих коефіцієнтів для кожного з трьох факторів.

Інтегральна величина – глобальний індекс креативності країни, який обчислювався на основі зазначених трьох коефіцієнтів. У результаті Україна посіла 27-ме місце (за фактором «талант» – 19-те місце), а перші три – Швеція, Японія та Фінляндія. Це непоганий результат, зважаючи, що основним експортним сектором економіки України є важка промисловість. Такий високий показник одержано переважно за рахунок великої частки населення з вищою освітою.

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

Найнижчий показник – рівень толерантності. Україна в цьому списку посідає 33-тє місце, а за рівнем самовираження – 44-тє із 45 країн. Змалечку нам кажуть: «я» – остання буква в алфавіті; не перебивай, коли говорять старші і т.д. Для нашого суспільства характерним є бажання спрямувати поведінку кожного у певне русло стандартів, у той час коли творчому суспільству властиві зовсім інші риси. В Україні в плані толерантності є ще одна проблема – дистанція влади. Власне особливості української моделі менеджменту в контексті національного менталітету [144] зумовлюють риси великої владної дистанції. Критикувати викладача у присутності інших, перечити йому не прийнято, спілкування ініціюється виключно викладачем, а інтелектуальна дискусія між ним і студенте може сприйматися як неповага. У нашій країні переважає колективізм, а отже, метою суспільства є не самореалізація кожного,

а досягнення консенсусу. Рівень ієрархічності обернено пропорційний рівню творчості суспільства, а ієрархічність відчувається повсякчасно. Наприклад, коли приїздить VIP-персона у місто, зупиняють рух транспорту, перекривають дороги. А у Швеції, Данії VIP-персони не мають таких привілеїв. У вітчизняній організації важливіше значення у стосунках відіграють моральні цінності (пошана, толерантне ставлення до керівника), аніж формування авторитету за рахунок фаховості. Тому типовою проблемою для вітчизняних викладачів є розморожування аудиторії: студенти соромляться висловлювати власну думку, навіть тоді, якщо їм ставлять пряме запитання. Ці фактори належать до національно-культурних і психологічних, вони становлять наші ціннісні орієнтації та переконання. Саме тому змінити показник толерантності надзвичайно складно.

На практиці найважливішими проблемами формування креативного суспільства можна вважати труднощі з освоєнням нової парадигми мислення (управління) через незнання нелінійних принципів управління. Наприклад, дотепер абсолютна більшість науковців користується поняттям «дерево цілей», хоча в термінології системно-креативного менеджменту використовується поняття «павутина» (мережа) – «дерево» передбачає статичність та ієрархічність цілей, а «павутина» – динамічність і мережеве узгодження. Брак навчально-методичних матеріалів і програмного забезпечення з креативного менеджменту гальмує розвиток даного напрямку освіти, а відсутність прямої мотивації є додатковим негативним чинником. Розробку та впровадження інновацій необхідно організовувати, а для цього потрібні люди, які вміють ці інновації створювати. Сьогодні успіх компанії визначається здатністю залучати таланти, мобілізувати й утримувати їх.

Між країнами – світовими лідерами точиться конкурентна боротьба за таланти. В теорії інноватики з кінця минулого століття сформувалася *теорія прискорення* [51, 118]. Передумовою виникнення цієї теорії слугував, зокрема, бурхливий розвиток цифрових та нанотехнологій. Можна стверджувати, що на початку 80-х років XX ст. розпочалася «ера інформаційних технологій». Це зумовило як стрімке зростання пов'язаних бізнесів, так і виникнення низки проблем, зокрема, швидке зменшення сировинних ресурсів, екологічне забруднення, пригнічення здатності середовища до

саморегуляції. Багато перспективних галузей ще донедавна досягли стадії зрілості або взагалі зникли.

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

Крім цифрових мереж, програмних продуктів, інновацій у сфері охорони здоров'я, базовим винаходом останнього десятиліття є перспективні розробки у сфері біотехнологій. Ідучи шляхом їх розвитку, можна буде подолати кризові накопичення депресивних компонентів. Більшість економістів дійшли висновку, що вихід із кризи буде пов'язаний з виникненням нової хвилі нововведень, яка дасть тривалий стимул наступному періоду зростання, що нині виявляється у:

- глобалізації світової економіки;
- бурхливому розвитку науки, що започатковує нові технології;
- зникненні або радикальній перебудові традиційних галузей господарства;
- перетворенні сільського господарства на науко- і капіталомістку агропромислову галузь;
- розвитку сфери послуг: фінансових, страхових, консультаційних, науково-пошукових, споживчих тощо;
- індустріалізації країн, що розвиваються;
- тенденції до децентралізації та уніфікації у всіх сферах життєдіяльності;
- незворотних змін навколишнього середовища і необхідності його захисту;
- виникненні нових концепцій організаційного розвитку.

Однією із концепцій теорії прискорення є новаторський ризиковий підхід (синдром Силіконової долини), започаткований сучасними американськими науковцями. Розвиток підприємництва базується на піонерному типі інноваційного процесу, що означає політику на досягнення світового лідерства в інноваціях. На сукупні витрати, науково-дослідні роботи та розробки у США витрачається



набагато більше, ніж в інших високорозвинутих країнах. Завдяки цьому швидко оновлюються старі галузі і з'являються нові: виробництво комп'ютерів, офісної техніки, розроблення програмного забезпечення, культурологічна продукція (кіноіндустрія, комп'ютерні ігри тощо). Останнім часом виробництво офісної техніки, програмного забезпечення зростає швидкими темпами. З огляду на такі тенденції, США спростили процедуру отримання віз для залучення в країну талановитих іноземців, попри адміністративні заходи щодо тероризму. Франція ввела наукові візи, Німеччина полегшила процедуру отримання віз для програмістів і науковців, Канада надає податкові пільги тим, хто повертається із США.

Одним із найцікавіших прикладів творчого суспільства є Сінгапур – країна, яка у 1965 році отримала незалежність і тоді вважалася низькорозвиненою. Однак там були налагоджені дипломатичні та бізнесвідносини із «недружніми» Малайзією та Індонезією, проведені економічні реформи, і нині за рівнем та динамікою ВВП країна входить до першої десятки. Для насичення талантами провадиться політика переманювання китайських, малайських та індійських студентів з найпрестижніших світових навчальних закладів. Таким чином, на протигагу щорічному 10-відсотковому відтоку талантів, Сінгапур має щорічний 20-відсотковий притік.

Нині за збереження талантів вже змагається Китай: тим, хто повертається, уряд надає більші квартири, пропонує кращі школи для дітей, службові автомобілі з водіями та привабливі посади. І є результат: якщо у 90-х роках щороку в середньому поверталосся близько 5 тис. випускників, то у 2000-них – у п'ять разів більше.

Отже, боротьба за талановитих людей триває у багатьох країнах, натомість українські вчені, менеджери та митці виїзять до Європи, США, а віднедавна – й до Азії. Таким чином, для гальмування негативних тенденцій Україні слід більше уваги приділяти технологічним галузям, адже саме технології є одним із факторів економічного зростання. Також необхідно зберегти толерантність у державі [118, с. 178].

#### 9.4. Розвиток креативних ситуаційних центрів

Сучасні організації повинні знайти для себе нові образи і форми, що допоможуть їм трансформуватися в так звані інтелектуальні організації. Інтелектуальна організація має фокусуватися на майбутньому, на тому, що вона хоче створити (проактивний підхід). Її ключова мета – процвітання у царині хаосу і невизначеності. Сприймаючи перешкоди як нові можливості, знаходити їх там, де інші їх втрачають. Кредо інтелектуальної організації: «Думай глобально, дій локально» і «Думай з майбутнього в сьогодні».

Невід'ємною частиною інтелектуальної організації, її «мозковим центром» є креативний ситуаційний центр (КСЦ), призначений для цілей стратегічного планування й оперативно-диспетчерського управління організацією. Креативні ситуаційні центри дозволяють підвищити якість управлінських рішень, насамперед за рахунок використання системно-креативного підходу до розробки та реалізації управлінських рішень (табл. 9.1). Завданням інформаційно-науково-технічного центру є допомога малим та середнім підприємницьким структурам у становленні та розвитку їхнього бізнесу.

Центр не тільки надає можливість підприємцям набути певних знань, що допоможуть їм сформувати власний бізнес на інноваційній основі, але й активно сприятиме передачі напрацьованих наукових розробок у сферу підприємницької діяльності. Основні напрями діяльності таких центрів – маркетинговий, науково-технічний та освітянський. Відповідно, це створить додаткові можливості для студентів, які, працюючи у ньому, здобуватимуть досвід стратегічного планування, маркетингового та інноваційного менеджменту.

Завданням центру також є інноваційний менеджмент науково-технологічних розробок, участь у плануванні та координації регіональної інноваційної політики, створення умов для обміну науково-технічною інформацією та передовими технологіями, формування покоління учених, які добре орієнтуються в проблемах бізнесу та реальних потребах виробництва. У перспективі діяльність центру може сприяти активнішому функціонуванню бізнес-інкубаторів.

Таблиця 9.1

**Напрями та види діяльності інформаційно-науково-технічного центру [46]**

Напрями діяльності	Види діяльності
Маркетингова	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Збирання, накопичення і систематизація інформації про потенційних споживачів продукції, створення бази даних щодо ділових партнерів.</li> <li>2. Допомога у стратегічному виборі новоствореного підприємства з урахуванням ресурсного потенціалу регіону, інноваційних можливостей і науково-практичних розробок у відповідній галузі.</li> <li>3. Маркетинговий супровід діяльності новоствореного підприємства для визначення актуальних для потенційних споживачів проблем, що можуть бути вирішені з використанням продукції організації.</li> <li>4. Організація рекламних заходів для продукції малих приватних підприємств.</li> <li>5. Допомога в обґрунтуванні економічної доцільності бізнес-ідей підприємця (складання бізнес-плану).</li> <li>6. Розробка проектів малих виробничих підприємств та їх підрозділів.</li> </ol>
Науково-технічна	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Формування систем сервісного обслуговування малих виробничих підприємств.</li> <li>2. Сприяння трансферу новітніх наукомістких та екологічно чистих технологій, що можуть використовуватися малими виробничими підприємствами.</li> <li>3. Надання інжинірингових послуг з метою освоєння новітніх технологій персоналом малих підприємств регіону.</li> <li>4. Сертифікація інноваційних технологій, створених суб'єктами підприємницької діяльності регіону.</li> <li>5. Апробація науково-технічних розробок на базі консультативного центру з проектування і сервісного обслуговування виробництв.</li> <li>6. Надання послуг зі створення та захисту об'єктів інтелектуальної власності.</li> </ol>
Освітня	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Рекомендації центру для використання досвіду діяльності малих приватних підприємств у навчальному процесі.</li> <li>2. Розробка інформаційного забезпечення, взаємодія з виробниками, споживачами обладнання і виробничих технологій в Україні та за її межами.</li> <li>3. Організація курсів, семінарів, навчальних поїздок з метою залучення та поширення нових знань.</li> </ol>

В Україні подібні науково-технічні центри перебувають лише на стадії формування, а, наприклад, в Росії на базі вищих навчальних закладів діють корпоративні тренінги-семінари з використанням сучасних програмних комплексів, відбуваються спецкурси з креативного управлінського мислення з досвіду МВА (Management Business Administration).

Саме така технологія, розроблена на базі класу-майстерні управлінського мислення Московської академії економіки і права у вигляді програмного комплексу Технологія творчого вирішення проблем «ТТПП-ЕВРІКА», яка успішно використовується у навчальному процесі, представлена на рис. 9.1.

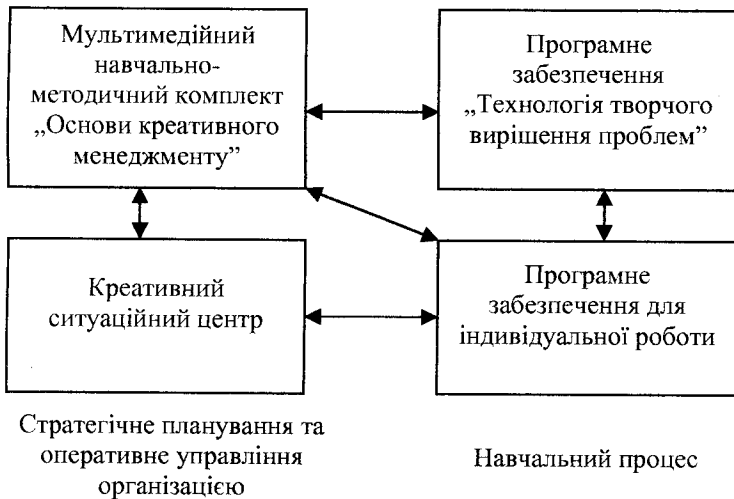


Рис. 9.1. Структурна схема програмного комплексу «ТТПП-ЕВРІКА»

Таким чином, навчання креативності за допомогою сучасного програмного забезпечення дозволяє постійно розвивати систему знань, інтенсифікувати процес освіти, сформувати навички управління і насамперед управлінського мислення при розробці та реалізації конкретних проектів з огляду на індивідуальні когнітивні особливості й освітні потреби слухачів. Сучасний погляд на навчання передбачає, що воно являє собою не просто розвиток індивідів за

допомогою підвищення їхньої кваліфікації, але й вирішення найгостріших проблем організації, а тому є одним з підходів до розвитку людей в організації, використовуючи проблемну ситуацію як рушійну силу навчання. Існують методики спонукання та удосконалення творчого мислення. За результатами соціологічних досліджень І. Смолярчук, ефективність вирішення завдань творчого характеру залежить від стилю мислення індивіда. Краще, якщо уявлення про предмет дослідження або проблему є комплексним, тобто охоплює різні сторони та властивості. Крім того, важливо уявляти предмет в онтогенезі і так звані циклічні уявлення, які відображають еволюційні зміни об'єкта, що дозволяє передбачити майбутні його риси, поведінку тощо.

Процес розвитку здібностей як цілісної характеристики особистості пов'язаний не стільки з кількісним їх збільшенням, скільки з якісною перебудовою [113].

Тому велике значення мають не стільки «вимірювання» певних особливостей, підпорядкування визначення рівня розвитку творчого мислення (конкретних його компонентів) деякій набраній кількості балів за виконання певних завдань, скільки спостереження за їх проявом у процесі навчально-пізнавальної діяльності, процесом виконання завдань творчого характеру, індивідуальним підходом до вирішення проблемних завдань.

Для розвитку творчого мислення використовуються методи ситуаційного навчання, що спонукають до постановки питань і пошуку шляхів розв'язання проблем. Одним із методів вирішення проблем і навчання в командах є навчання дією, що дає можливість індивідам, групам людей чи організаціям змінитися, використовуючи концепцію активного навчання.

При розробці конкретних управлінських проектів активно застосовується метод case-study – метод конкретних ситуацій (від англ. case – випадок, ситуація) – метод активного проблемно-ситуаційного аналізу, заснований на навчанні шляхом розв'язування конкретних задач.

У процесі роботи з ситуаційним завданням учасники досліджень у приблизному співвідношенні у відсотках зазвичай розподіляються за наступними ролями [26]:

- організатор-виконавець. Переважний вид дій – виконання конкретних завдань, проєктованих іншими особами – 86 %;

- організатор-проектувальник. Переважний вид дій – розробка передумов і планів реалізації конкретних задач, що стосуються даного підрозділу організації – 4 %;

- керівник. Переважний вид дій – організація (координація, визначення завдань, інспірація, контроль тощо) роботи колективу, покликаного виконати визначені завдання – 6 %;

- дидактик. Переважний вид дій – проектування і реалізація дидактичних процесів (курси, семінари, збори, зустрічі, доповіді та ін.) – 4 %.

Трапляється невиконання учасниками важливих з точки зору ефективної дії організації завдань та ролей проектувальників, керівників і дидактиків, що пояснюється відсутністю необхідних знань у цій сфері. Найважливіші вимоги до знань та умінь учасників згруповані у табл. 9.2.

Таблиця 9.2

### Методичні вказівки щодо проведення ситуаційного навчання

Об'єкт навчання	Контрольні запитання
Проблеми	Як аналізувати проблемні ситуації? Як визначати головні проблеми?
Мотивування	Як збуджувати зацікавленість роботою в організації?
Колективна робота	Як управляти колективною роботою? Як брати участь у колективній роботі? Як створювати колективи для реалізації конкретних завдань?
Дискусії	Як управляти дискусією? Які аргументи наводити?
Наради	Як проектувати наради? Як проводити наради?
Передача інформації	Як підготувати свій виступ? Як удосконалювати стиль своєї мови? Як перевіряти ефективність передачі інформації?

Симуляція реальних обставин і заглиблення у проблему може відбуватися за допомогою методу ділових ігор. Зазвичай алгоритм проведення ділової гри з управлінського проектування наступний:

- вибір управлінського проекту (проблемної ситуації);
- формування ефективних команд (визначення командних ролей і психологічної сумісності учасників);

в) управління командною креативністю у процесі управлінського проектування в режимі реального часу за окремими етапами технології системно-креативного управління;

г) командний захист управлінського проекту.

Варіанти моделей занять обирають залежно від загальних цілей даного тематичного блоку.

На рис. 9.2 представлені схеми основних особливостей окремих варіантів.

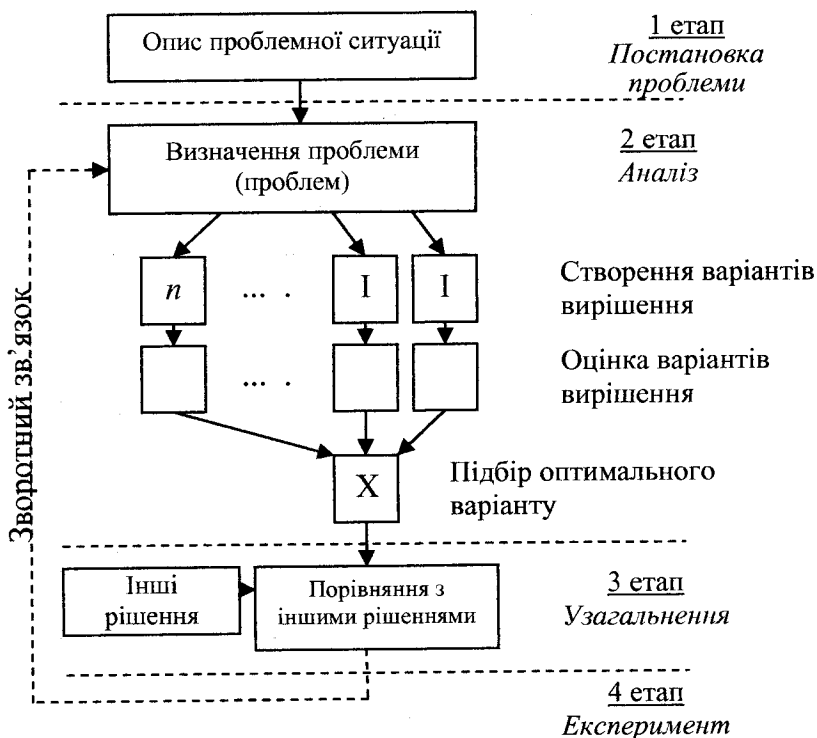


Рис. 9.2. Варіант А. Ділова гра на вирішення проблеми

Варіант А доцільно застосовувати, якщо мета занять – аналіз і вирішення визначених проблем, варіант Б – якщо результатом має бути розробка проектів конкретних завдань, дій даного підрозділу

організації, варіант В – у разі, якщо головною метою є удосконалення дій членів організації в межах визначених структур і завдань. У варіантах А і Б найефективнішим вважається ситуаційний метод та сценарій.

У варіанті В застосовують прості ігри і вправи для керівників. На етапах 2, 3 і 4 застосовують переважно метод багаторазової дискусії в групах, що діють відповідно до розроблених алгоритмів.

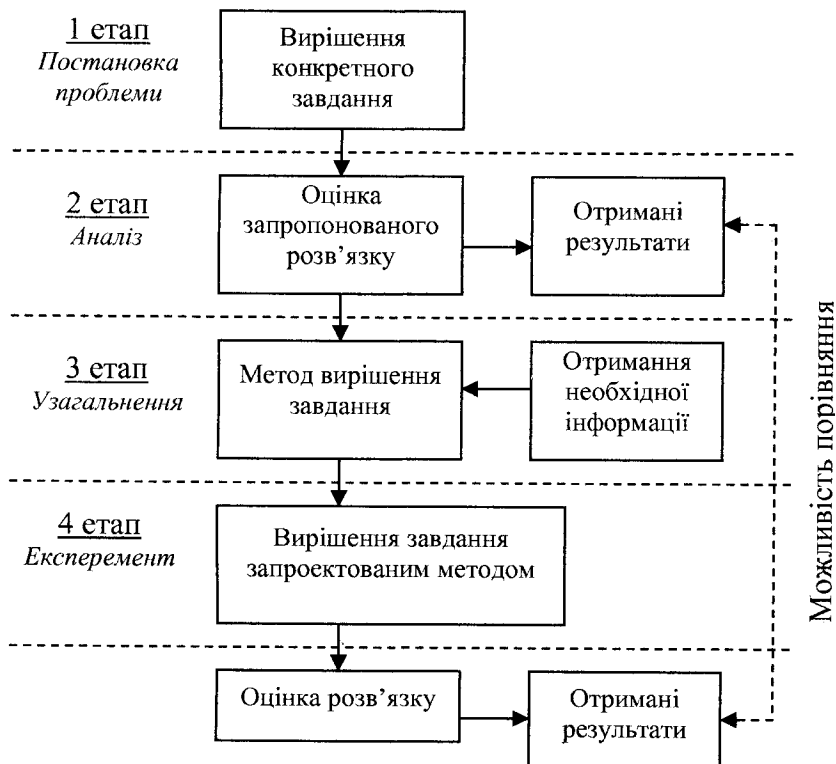


Рис. 9.2. Варіант Б. Ділова гра на розробку проекту вирішення управлінського завдання



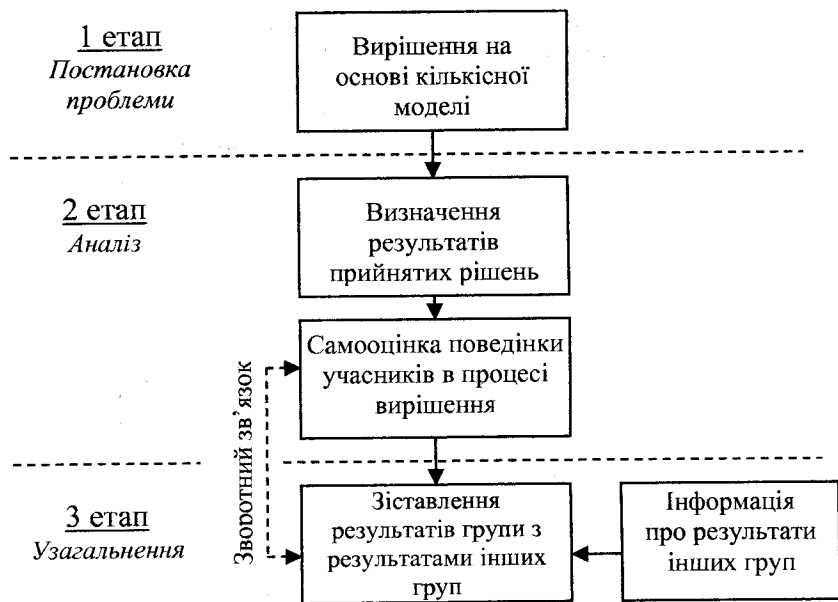


Рис. 9.2. Варіант В. Ділова гра щодо підвищення якості діяльності персоналу [26]

Застосування пропонованих підходів у навчанні сприяє підвищенню привабливості занять і значною мірою збільшує їх ефективність. Таким чином, використовуючи напрацьовані методи за різними напрямками (менеджменту, економіки тощо), можна цілеспрямовано здійснювати організаційні зміни, метою яких є наближення до потреб відповідного бізнес-середовища [118].

**Контрольні питання:**

1. Розкрийте суть та особливості креативної освіти. Проаналізуйте відмінні ознаки креативної освіти.
2. Розкрийте суть та значення розвитку креативної економіки.
3. Проаналізуйте особливості формування креативного суспільства.
4. Яким чином створення науково-технічних центрів при ВНЗ може сприяти формуванню засад креативного суспільства?

## Ситуаційні завдання

1. Уявіть себе директором магазину верхнього одягу. У вас з минулого сезону залишився товар (куртки, пальта: жіночі і чоловічі). Повернути цей товар постачальникам ви не можете. Які ваші дії, щоб якнайшвидше продати товар? Можливо, знизити ціну і давати подарунок кожному покупцю (наприклад, шарфи)? Чи залишити все без змін і чекати, коли куртки і пальта продадуться?

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Як повернути вкладені у куртки та пальта кошти?*

2. Уявіть себе працівником нової рекламної фірми, яка відкрилась в місті півроку тому, і ще завойовує репутацію. Ви працюєте з клієнтами, які часто приходять особисто на фірму для ознайомлення з послугами та оформлення необхідних документів. Керівник звернувся до вас з проханням запропонувати ідею щодо оформлення кабінету, в якому ви приймаєте клієнтів, оскільки, вважає це одним із дієвих методів зацікавлення потенційних клієнтів до співпраці, але фінансових ресурсів на наймання дизайнера з оформлення інтер'єру на фірмі немає.

*Яка буде ваша реакція на дану пропозицію? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Які будуть ваші креативні пропозиції щодо оформлення кабінету? Якими іншими креативними методами можна зацікавити потенційних клієнтів?*

3. На ринку художніх картин міста пропозиції значно перевищують попит. Ви зголосилися бути менеджером художника-початківця. Художник є зовсім невідомим ні серед художнього бомонду, ні серед клієнтів.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Які ваші дії для зацікавлення роботами художника потенційних покупців?*

4. На підприємстві, було виявлено, що в цехах спостерігається зниження продуктивності праці працівників через часті відлучення від робочих місць „на перекури”. Адміністрація підприємства вирішила боротися з проблемою. На підприємстві є спеціально

відведені місця для куріння, але на використання камер для стеження за працівниками не вистачає коштів.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністрації підприємства.*

5. Уявіть собі, що на підприємство сьогодні мають приїхати дуже важливі клієнти з Японії (для підписання договору про співпрацю), які вперше в Україні. Працівник, який мав їх зустріти в аеропорту раптово захворів. Керівник підприємства терміново покладає на вас ці обов'язки, оскільки вважає вас відповідальною особою, і при цьому наголошує на важливості даної ситуації і можливості вашого кар'єрного росту. Прибувши в аеропорт і чекаючи на делегацію, яка має прибути за 10 хв, ви усвідомлюєте, що, через поспіх, забули на підприємстві взяти інформацію про осіб, які мають прибути (їх ім'я, посади, фото, готові листи для зустрічі в аеропорті, де були надруковані їх імена).

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?*

6. Нещодавно у місті відкрився новий супермаркет. Зрозуміло, що, репутації ще не завоював. Сталась неприємний випадок: до адміністратора супермаркету привселюдно голосно звертається жінка з претензією, що м'ясо, яке вона купила годину тому в цьому супермаркеті, зіпсоване. Товарний чек у жінки є.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора супермаркету.*

7. Менеджер престижного меблевого салону отримав 28 квітня замовлення на постачання престижних меблів в один із ресторанів міста, відкриття якого має бути 20 травня. Було замовлено 10 німецьких диванів, 80 англійських стільців та 20 столів та 15 українських барних стільців. Проте, враховуючи тривалу процедуру розмитнення та оформлення дозвільних документів, навряд чи 80 англійських стільців та 20 столів буде поставлено вчасно.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, як не втратити важливого клієнта. Уявіть себе на місці менеджера меблевого салону.*

8. Особливістю нічних клубів та казино є проблема роботи з дратівливими та зарозумілими клієнтами. Ви – адміністратор нічного клубу «Зетта». Знаходячись у залі клубу, ви спостерігаєте ситуацію, коли офіціантка випадково облила клієнта томатним соком. Здійнявся скандал.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці адміністратора «Зетта» та зробіть все можливе, щоб заспокоїти роздратованого клієнта і не втратити його.*

9. Ви працюєте на підприємстві, яке постачає імпортне вино у ресторани. Трьом ресторанам, які добре продають вино, ви надали у тимчасове користування винні шафи (спеціальні холодильники для вина). Але в період кризи ці ресторани перестали продавати в достатній кількості вино. Вам потрібно забрати свої холодильники, щоб дати їх іншим ресторанам, які ви хочете зацікавити у співпраці. Зробити це треба так, щоб не образити керівництво цих ресторанів.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?*

10. Ви – комерційний директор заводу з виготовлення піноблоків. Під час кризи клієнти перестали платити вчасно, а нові не хочуть купувати піноблоки, кажучи, що немає «живих» коштів. Вам в кінцевому результаті необхідно збути піноблоки, отримати гроші.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?*

11. У місті працює значна кількість дитячих магазинів. Існує потужна мережа дитячих супермаркетів, таких як «Тигрес», «Пелікан». Ви відкриваєте новий дитячий магазин середнього розміру. Як ви зацікавите клієнтів?

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Подумайте над новими креативними ідеями.*

12. Компанія «Імперія розваг» мала 20 точок гральних клубів та міні-казино. У зв'язку із законом про заборону грального бізнесу всі ці об'єкти були закриті. Отже, залишилося 20 об'єктів, які необхідно якнайшвидше переорієнтувати на інший комерційний напрям.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінські рішення, уявіть себе на місці керівництва компанії «Імперія розваг».*

13. Один із провідних спеціалістів підприємства «АВС» часто запізнюється на роботу на 15-20 хвилин. Бригадир зробив йому зауваження – не подіяло. Пізніше аналогічне зауваження зробив і начальник зміни. Проте він продовжує запізнюватися. Ця ситуація була доведена до відома керівника підприємства.

*Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявіть себе на місці керівника підприємства «АВС».*

14. На підприємстві «Едельвіка» встановлено робочий день з 9 до 18 год. Працівники починають збиратися додому за 15 хв. до кінця робочого дня, що не подобається керівнику.

*Яким чином можна змінити ситуацію? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника підприємства «Едельвіка».*

15. Цінний та досвідчений працівник висунув вимогу підвищити йому заробітну плату в три рази, мотивуючи це тим, що без нього підприємство не зможе функціонувати, і це обгрунтовано. Проте його вимогу задовольнити неможливо, оскільки підприємство перебуває у важкому фінансовому становищі.

*Як повинен відреагувати керівник? Яким чином і якими методами креативного менеджменту можна вирішити цю проблему? Прийміть управлінське рішення, уявивши себе на місці керівника.*

16. Кафе „Мрія” працює вже п'ять років. Його продукція та обслуговування користуються популярністю серед людей середнього віку із середнім рівнем платоспроможності.

Власник кафе вирішив започаткувати новий напрямок діяльності виготовлення тортів на замовлення. Послуга також буде орієнтована на людей із середнім рівнем доходів, які не завжди можуть дозволити собі подібні замовлення в дорогих ресторанах.

Приміщення для виготовлення кондитерських замовлень є, основне обладнання також і, що дуже важливо, санітарно-

епідеміологічна станція та інші контролюючі установи дали дозвіл на діяльність.

Здається, єдине, що необхідно - це знайти кваліфікованого кухаря-кондитера та придбати дрібне додаткове обладнання і продукти.

*Наскільки вдалою є ідея власника кафе? Які слабкі і сильні сторони, можливості і загрози для реалізації даної підприємницької ідеї? Запропонуйте креативні ідеї щодо просування нового виду діяльності кафе на місцевому ринку.*

17. Ви – молодий амбітний працівник, прийшли на підприємство, закінчивши ВНЗ з відзнакою. Одного дня ви стали свідком такої ситуації, що один з досвідчених працівників разом із керівником відділу формували місячний звіт про результати діяльності в новій сфері, який мав оголосити керівник відділу завтра на нараді у генерального директора. В процесі їх розмови, ви почули, що вони вживають певні економічні терміни, які не відповідають змісту. Згодом ви підійшли до працівника і сказали йому про можливі помилки. Він негативно відреагував на ваші зауваження, мотивуючи це своїм досвідом. Ви чули, що генеральний директор досвідчений економіст і менеджер та розумієте всі негативні наслідки завтрашнього непрофесійного звіту вашого керівника відділу.

*Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Як переконати керівника у своїй правоті і не зіпсувати стосунки з колективом?*

18. Сергій та Андрій знайомі чотири роки, ще з часів навчання в університеті, і є добрими друзями. Вони навчалися на економічному факультеті за спеціальністю „Менеджмент організацій”, тобто мають теоретичні знання з ведення бізнесової діяльності. Отримавши бакалаврські дипломи, вони вирішили займатися бізнесом. Після деяких роздумів щодо роду майбутньої діяльності вони все ж таки визначились. Було вирішено створити торговельну точку з роздрібного продажу дитячих м'яких іграшок. Місцем розташування обрали „Універсам”, оскільки хлопці не бачили в безпосередній близькості закладів, що займалися б подібною діяльністю. Між хлопцями та директором універсаму існувала усна домовленість про

те, що останній не буде здавати в оренду приміщення для відкриття інших відділів аналогічної спрямованості.

Район розташування торгової точки є досить великим, з переважною більшістю населення молодшої та середньої вікових груп. Вони орендували невеличкий відділ, найняли продавців і розпочали діяльність. Новостворена торговельна точка реалізовувала іграшки переважно білоруського та вітчизняного виробництва, досить високої якості і середньої цінової категорії. Справи йшли успішно. В найближчому майбутньому хлопці мали бажання та фінансові можливості розширювати свою діяльність.

Одного разу вони дізналися про відкриття ще однієї точки з продажу дитячих м'яких іграшок на цьому ж поверсі універмагу. Вони спробували поговорити з директором з приводу їх домовленості, проте нічого втішного не почули, крім звичайних відмов та заперечень. Але ще більше вони здивувалися, коли дізналися, що після закінчення ремонту один з найбільших відділів універсаму торгуватиме саме іграшками.

*Якими методами креативного менеджменту можна владнати цю справу? Який варіант розширення є більш привабливим у даній ситуації? Чи має торгівля такою продукцією сезонний характер, якщо так, то чим би ви порекомендували займатись у міжсезонність?*

19. Вікторія Володимирівна – менеджер відділу продажів у великій торговельній компанії „Інтертрейд”. Останнім часом у неї виникло відчуття, що робота, яку вона виконує, не така важлива й значуща для компанії, як робота інших менеджерів. Також вона вирішила, що керівник не задоволений її роботою й у неї немає в цій компанії перспектив росту та творчого розкриття свого потенціалу. Вікторія задумала шукати нову роботу, незважаючи на те, що зарплата її повністю задовольняла.

У зв'язку з цим у Вікторії знизилася мотивація, її керівник також бачив, що лояльність (відданість) у ставленні до компанії у Вікторії практично відсутня, а також не завжди рішення й цілі компанії вона сприймає позитивно, її поведіння на нарадах більше мало деструктивний характер, і вона не приховувала свого внутрішнього протесту проти деяких завдань, поставлених перед нею керівництвом, тому що вона вважала їх неправильними.

В інших менеджерів відділу і лояльність і мотивація спостерігаються досить високі. Але, разом з тим, професійні дані Вікторії вищі, ніж в інших. У неї великий досвід і фахова освіта, а результати роботи за останні два роки навіть вищі, ніж в інших менеджерів відділу. Тому керівництво компанії не хотіло б розставатися з Вікторією, але необхідно, щоб вона змінила своє ставлення до компанії й до роботи.

*Запропонуйте заходи щодо підвищення мотивації творчої праці та лояльності до компанії, щоб професійні якості Вікторії спрямовувалися на користь розвитку компанії „Інтертрейд”.*

20. Один з робітників відділу розробки та вдосконалення програмного забезпечення, програміст компанії Олег заявив:

- Я не можу так працювати!

Олександр, начальник відділу, на мить навіть розгубився: „Що могло статися, щоб зазвичай спокійний Олег отак вибухнув?”

- Сідай, – запропонував він, намагаючись бути спокійним. – У чому справа?

Олег стриманіше, але ще з повною рішучістю продовжив:

- Коли все-все вже зроблено, виявляється, що ще майже стільки ж часу необхідно буде витратити на всілякі папери. І це притому, що в мене іншої роботи – достатньо. Хіба наші програми стануть гіршими чи кращими від цієї купи документів?! Ми ж обходилися без цього раніше. Я ж програміст, а не письменник!

Чи знав Олександр, що програмісти віддають перевагу „вільному плаванню” і сприймають правила як обмеження своєї творчості, а папери – як зайвий мотлох?

Звичайно, знав, бо і сам був таким нещодавно. Вперто сидів ночами над програмами, аж поки вони не починали, нарешті, працювати.

У відділі працює п'ять спеціалістів, але Олег є тут одним з найкращих програмістів розробки та вдосконалення програмного забезпечення. Він весь час здійснює розробку програмного забезпечення для бухгалтерського обліку. Поступово в програму для автоматизованого ведення бухгалтерського обліку додався фінансовий блок, а потім – маркетинговий. Програма стала складною, багатофункціональною, але інструкції з користування програмним забезпеченням немає.



Багато користувачів цієї програми, не маючи опису програмного забезпечення, використовують її можливості наполовину. Деякі звіти, які містить програмне забезпечення, спеціалісти виконують вручну, застосовуючи Excel.

Інструкція з користування програмою автоматизованого ведення бухгалтерського обліку допомогла б зекономити час для освоєння програмного продукту новими співробітниками, вдосконалити працю спеціалістів компанії, звільнити їх від рутини і тим самим підвищити продуктивність їх праці.

Підприємство є власником ще кількох підприємств, які також працюють з даним програмним продуктом.

*Яким чином Олександр як керівник відділу, що займається розробкою програмного забезпечення, повинен реагувати на подібні заяви підлеглого? Дайте рекомендації начальнику відділу Олександрові щодо використання креативних методів впливу та адекватного стилю керівництва. Чи може ця ситуація при неправильному підході керівника до вирішення проблеми призвести до конфлікту між Олегом та Олександром?*

21. ТОВ «Знання» вирішило випустити серію невеликих навчальних посібників з економічного спрямування у твердій обкладинці. Такі посібники разюче відрізняються від конкурентних стислим, майже конспективним викладенням теоретичного матеріалу з його ілюструванням практичними прикладами і невисокою ціною.

Для здешевлення посібників їх планують виготовити на тонкому, сірому папері; обкладинки тверді, двоколірні. Основні спрямування навчальних посібників – макроекономіка, мікроекономіка, економіка підприємств, маркетинг, маркетингові комунікації та супутні науки.

Цільова аудиторія: студенти економічних спеціальностей та викладачі.

Завдання: *Придумати назву серії та креативне оформлення обкладинок посібників.*

22. Ви студенти четвертого курсу і до вас звернулась адміністрація ВНЗу щодо надання пропозицій з оформлення аудиторії, в якій у вас часто проходять пари і яка прикріплена до вашої випускаючої кафедри.

Виділити фінансові ресурси передбачається незначні, які будуть складатись із коштів університету (кафедри), студентського профкому та певної спонсорської допомоги.

*Які будуть ваші креативні рішення щодо оформлення аудиторії. Чи бажаєте ви взагалі, щоб аудиторії, в яких походять пари в студентів, були більш креативними аніж це є зараз?*

23. Уявіть себе молодим працівником відділу продажу, наприклад, хлібокомбінату. Ви дізнались від працівників, що через тиждень у директора комбінату день народження, і що традиційно його вітає кожний відділ окремо. Керівник є мудрим, професійним менеджером, але відверто не приховує свого лояльного ставлення до працівників відділу, які привітають його якнайкраще. У працівників вашого відділу (4 чол.), здається, всі ідеї вичерпані, але вони хочуть приємно здивувати керівника, вітаючи його з 45- річчям.

*Які будуть Ваші креативні рішення щодо подарунку? Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію?*

24. Уявіть себе молодим викладачем університету із 4-річним стажем роботи. За цей період траплялись вам різні студенти, і самі ви були не так давно студентом, але такої складної групи, як нового навчального семестру, ви ще не мали. Чотири студенти (і їх підтримує майже більша половина групи – близько 10 чол.) кожної пари порушують дисципліну і майже зривають вам лекцію чи практичне заняття. Ви повністю втрачаєте мотивацію до співпраці із цією групою, але скаржитись в деканат не звикли.

*Якими методами креативного менеджменту можна вирішити ситуацію? Як креативно вплинути на злісник порушників дисципліни і змусити їх адекватно поводитись та добросовісно вчити Ваш предмет?*

25. Як креативно розмістити оголошення в «чорно-білій» газеті (на 10-15 слів), щоб на нього звернуло увагу якомога більше читачів?

26. Використовуючи методи креативного менеджменту, запропонуйте якомога більше можливостей використання наступних предметів: - свічки, - газети, - пластикової пляшки 0,5 л., - цеглини, - коробки сірників, - коробки канцелярських скріпок, - футбольного

м'яча, - гітари, - тенісної ракетки, - наждачного паперу, металевої банки з під пива.

При використанні предмета можна змінювати його форму (його можна розбирати, переробити тощо).

27. Запропонуйте якомога більше можливих удосконалень наступних предметів: - парасолі, - лампи денного світла, - наручного годинника, - газової плити, - картонної коробки 1\*0,5 м, - мобільного телефону.

Оцінюється кілька запропонованих удосконалень кожного предмета.

28. Назвіть якомога більше потенційних проблем, які вам прийшли в голову у зв'язку з пропонованим об'єктом або діяльністю: свічка (наприклад, як її запалити?, що зробити зі спливаючим воском?, як зберегти, щоб її не загасив вітер?), ноутбук, навчання іноземній мові, проїзд в громадському транспорті, здача екзамену, похід в кінотеатр, миття вікон в кімнаті на дев'ятому поверсі, 100 гривень.

Оцінюється кількість запропонованих потенційних проблем, пов'язаних з кожним об'єктом чи діяльністю.

29. Зробіть збірку характеристик 5-10 креативних: - людей; - компаній; - товарів, - послуг, - технологій – за будь-який період і з будь-якої сфери діяльності.

30. Провести дослідження на підприємстві (будь-якому, чи на об'єкті вашої магістерської роботи) щодо:

- розумінні менеджерами і працівниками суті креативного менеджменту та методів, які він використовує;
- методів стимулювання творчої активності персоналу підприємства, які використовуються;
- визначення відділу чи працівників, які так чи інакше генерують креативні ідеї.

## Тестові завдання

### Варіант 1

*Обрати одну правильну відповідь із запропонованих варіантів*

#### **1. Креативний менеджмент – це:**

- а) сукупність принципів, методів і форм управління творчим процесом, інноваційною діяльністю та залученим до цього персоналом;
- б) наукові принципи, методи, форми та завдання управління сучасними бізнес-процесами на підприємстві, інноваційною діяльністю і залученим до цього персоналом;
- в) засоби цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих його членів для досягнення цілей підприємства.

#### **2. Креативний менеджмент пов'язують, перш за все, із:**

- а) організаційним потенціалом підприємства;
- б) апаратом управління;
- в) інноваціями.

#### **3. Предмет дисципліни «Креативний менеджмент» – це:**

- а) процес прийняття управлінських рішень за допомогою послідовної сукупності процедур, що утворюють загальну схему управління творчим процесом;
- б) забезпечення і утримання конкурентних переваг організації за допомогою стимулювання та заохочення талантів, творчого потенціалу персоналу, запровадження інноваційних технологій менеджменту;
- в) креативний процес та механізми управління ним.

#### **4. Креативістика – це:**

- а) галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень;
- б) галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань;
- в) науковий підхід до розвитку креативності.

#### **5. Найнеобхіднішими компонентами творчості є:**

- а) фантазія, уява, психологічний зміст якої полягає у створенні образу кінцевого продукту (результату творчості);
- б) фантазія, уява, фінансування (для впровадження результату творчості);

в) фантазія, уява, науковий підхід, фінансування (для впровадження результату творчості).

**6. Які негативні емоції можуть підвищити креативність:**

- а) депресії;
- б) агресії;
- в) заздрість.

**7. Дивергентне мислення – це:**

- а) мислення, при якому відбувається згладжування гострих думок, питань, тобто зменшення розбіжностей і знаходження зон узгодження;
- б) мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення;
- в) «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками, щоб роздивитися якомога більше варіантів, які призводять до оригінальних рішень.

**8. Модель інформаційних процесів мислення людини будується на трьох складових:**

- а) фізіологічній системі людини, системі вірувань, системі переваг;
- б) понятійному апараті, системі вірувань, системі переваг;
- в) понятійному апараті, системі вірувань, мотиваційній системі.

**9. Кінестичний тип творчого мислення:**

- а) орієнтований переважно на фізичні відчуття;
- б) спирається на зорове сприйняття;
- в) мовноорієнтований.

**10. Хто розробив модель «Шість капелюхів мислення»:**

- а) Алан Дж. Роу;
- б) Едвард де Боно;
- в) Майкл Мікалко.

**11. До загальних здібностей керівника належать:**

- а) довгострокова пам'ять, оперативна пам'ять, розвиток уяви, інтелект, креативність;
- б) інтелект, креативність, здатність до навчання, довгострокова пам'ять;
- в) інтелект, креативність, здатність до навчання, рефлексивність, активність, саморегуляція.

**12. До інтелектуальних здібностей особистості належать:**

- а) креативність, здатність до навчання, рефлексивність;

- б) креативність, здатність до навчання, досвідченість;
- в) здатність до навчання, досвідченість, рефлексивність.

**13. Феномен «зростання екстремальності суджень» полягає у наступному:**

- а) під впливом групи збільшується ступінь категоричності суджень та індивідуальних альтернатив;
- б) група розділяється на «консерваторів» і «радикалів»;
- в) демонстративне підкреслення згоди з більшістю представників групи або ж із лідером.

**14. Діаграму Ісікави називають не інакше, як:**

- а) причинно-цільова діаграма;
- б) «риб'ячий кістяк»;
- в) «котяче око».

**15. Умовою ефективного застосування методу ФВА у креативному менеджменті є дотримання чіткої послідовності проведення за наступними етапами:**

- а) інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний;
- б) творчий, дослідницький, підготовчий, інформаційний, аналітичний, рекомендаційний;
- в) підготовчий, інформаційний, аналітичний, творчий, дослідницький, рекомендаційний.

**16. Різновидами методу «мозкова атака» є:**

- а) зворотна мозкова атака, тіньова мозкова атака, метод 635, корабельна рада;
- б) пряма мозкова атака, зворотна мозкова атака, тіньова мозкова атака, корабельна рада;
- в) зворотна мозкова атака, паралельна мозкова атака, метод 635.

**17. Основна суть теорії вирішення винахідницьких завдань полягає в:**

- а) інтегральній роботі групи фахівців, яка включає дослідників, розробників і експертів-консультантів;
- б) задоволенні вимог виробництва, споживачів, післяпродажного обслуговування, необхідних для успішної реалізації продукції на ринку тощо;
- в) виявленні і використанні законів, закономірностей і тенденцій розвитку технічних систем.

**18. Оберіть правильне твердження:**

- а) Едвард де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на чотири види: на предметі, на об'єкті, на сфері дії, на меті;
- б) Едвард де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на три види: на сфері дії, на меті, на об'єкті;
- в) Едвард де Боно у роботі «Шість капелюхів мислення» поділяє фокусування на два види: на сфері дії та на меті.

**19. Партисипативний метод у процесі мотивування полягає у:**

- а) створенні свосвідних мотиваційних «партій»;
- б) залученні працівників до управління;
- в) згрупуванні колективу за особистими інтересами.

**20. Мотивація до творчості приводить до того, що:**

- а) людина готова витратити час на пошук кращого способу дії, досліджує інші можливості, прагне пояснити незрозумілі речі, робить спроби відшукати нові ідеї;
- б) людина намагається діяти лише нестандартними методами;
- в) людина прагне отримати винагороду та визнання за свої новаторські ідеї.

**21. За механізмом мислення можна виділити типи мислення:**

- а) гуманітарне, математичне, технократичне;
- б) асоціативне, безпосереднє, інтуїтивне;
- в) евристичне, абстрактно-знакове і образне;
- г) теоретичне, емпіричне, фактологічне.

**22. Які фактори належать до дивергентного способу мислення:**

- а) широта, продуктивність, узагальнення, варіативність;
- б) інтуїтивність, індивідуальність, структурованість, прогнозованість;
- в) оперативність, гнучкість, оригінальність, інтегративність, уява, фантазія.

**23. Які фактори належать до евристичного способу мислення:**

- а) широта, продуктивність, узагальнення, варіативність;
- б) оперативність, гнучкість, оригінальність, інтегративність, уява, фантазія;
- в) інтуїтивність, індивідуальність, структурованість прогнозованість.

**24. Які фактори належать до креативного способу мислення:**

- а) широта, продуктивність, узагальнення, варіативність;
- б) інтуїтивність, індивідуальність, структурованість прогнозованість;
- в) оперативність, гнучкість, оригінальність, інтегративність, уява, фантазія.

**25. Для розвитку творчого мислення насамперед використовуються:**

- а) методи ситуаційного навчання;
- б) методи моделювання;
- в) евристичні методи.

**26. Факторами формування творчого суспільства є:**

- а) технології, талант і агресивність;
- б) політ технології, талант і продуктивність;
- в) технології, талант і толерантність.

**27. Загальними правилами матеріального мотивування передбачається:**

- а) розмір премії не менше 50% зарплати;
- б) розмір премії не менше 30% зарплати;
- в) розмір премії не менше 20% зарплати.

**28. Для створення організації, що самонавчається, використовують такі методи:**

- а) поєднання навчання з працею та вибудовування інтелектуальних моделей;
- б) мотивування працівників лише грошима та скорочення часу на прийняття рішень;
- в) активізація процесу навчання (включення в навчання максимальної більшості працівників);
- г) вірними відповідями є а) та б);
- д) вірними відповідями є а) та в).

**29. Навчальна діяльність складається із:**

- а) морального, виконавчого, корегуючого та результативного компонентів;
- б) мотиваційного, виконавчого, корегуючого та результативного компонентів;
- в) фінансового, виконавчого, корегуючого та результативного компонентів.

**30. Досвід складається в результаті власних досягнень і помилок – йдеться про:**

- а) інтегрованість досвіду;
- б) індивідуалізованість досвіду;
- в) продуктивність досвіду.



**Варіант 2*****Обрати одну правильну відповідь із запропонованих варіантів******1. Оберіть правильне твердження:***

- а) креативний менеджмент оперує з інтелектуальним продуктом як об'єктом цілим і неподільним;
- б) креативний менеджмент пов'язаний з індивідуальними цілями, стремлінням і управлінням діяльністю особи як вирішального учасника створення інтелектуального продукту;
- в) креативний менеджмент „працює” там, де створюваний інтелектуальний продукт не може бути однозначно приписаний окремій особі, а безумовно є результатом діяльності колективу.

***2. Креативістика це:***

- а) галузь знань про продуктивне колективне рішення творчих задач;
- б) галузь знань про продуктивне творче мислення особи.

***3. Креативність – це:***

- а) галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань;
- б) елемент креативістики;
- в) новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, які характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора».

***4. Креативний менеджмент передбачає:***

- а) формування груп експертів, покликаних оцінювати ті або інші заздалегідь розроблені пропозиції, зокрема у області інноваційної політики, орієнтованої на поліпшення стану справ і попередження кризових ситуацій, в яких може опинитися підприємство;
- б) утворення тимчасових творчих колективів з осіб, здібних до ефективної участі в груповому творчому процесі;
- в) створення творчої атмосфери в колективі;
- г) оцінка творчого потенціалу особи (фахівця, якого хочуть залучити до рішення творчих задач) залежно від ряду чинників (специфіки наочної області, екстремальності ситуації, наявність перешкод і т.д.);
- д) всі відповіді вірні.

***5. Правила (вимоги) креативного менеджменту. Оберіть певірне твердження:***

- а) учасникам творчого процесу слід звикати до нечіткої логіки;
- б) творчий процес необхідно розбивати на етапи;

- в) креативні ідеї повинні бути клієнтоорієнтованими;
- г) творчим особам необхідно навчитися ділитися славою;
- д) учасникам креативного процесу треба бути морально готовими до браку ресурсів;
- е) учасникам творчого процесу слід мотивуватись лише винагородою.

#### **6. Вторинна креативність:**

- а) є набутою рисою людини;
- б) полягає у створенні певного предмета, реалізації процесу складної багатовітної справи тощо із додаванням окремих своєрідних рис;
- в) це дещо нове, що відрізняється від попереднього.

#### **7. Креативний потенціал загалом виявляється у:**

- а) можливості особистості діяти за алгоритмом вирішення винахідницьких завдань;
- б) знаходженні засобів цілеспрямованого впливу на трудовий колектив або окремих його членів для досягнення цілей підприємства;
- в) здатності особистості ставити і вирішувати нові завдання у сфері своєї діяльності, підходити до вирішення конкретної справи нестандартно, самостійно.

#### **8. Що належить до чотирьох основних параметрів креативності за Д. Гілфордом?**

- а) закономірність, семантична гнучкість, образна гнучкість, спонтанна гнучкість;
- б) оригінальність, організаційна гнучкість, образна гнучкість, спонтанна гнучкість;
- в) оригінальність, семантична гнучкість, образна гнучкість, спонтанна гнучкість.

#### **9. Конвергентне мислення – це:**

- а) мислення, при якому відбувається згладжування гострих думок, питань, тобто зменшення розбіжностей і знаходження зон узгодження;
- б) мислення, при якому всі зусилля концентруються на пошуку єдино правильного рішення;
- в) «віялоподібний» пошук рішення за всіма можливими напрямками, щоб роздивитися якомога більше варіантів, які призводять до оригінальних рішень.

**10. За критерієм динаміки мислення можна виділити його типи:**

- а) догматичне, стереотипне, гнучке;
- б) аспектне, системне, концептуальне;
- в) гуманітарне, математичне, технократичне;
- г) теоретичне, емпіричне, фактологічне.

**11. За характером оцінок і спрямованості мислення виділяються такі його типи:**

- а) критичне (негативізм), позитивне, конструктивне;
- б) догматичне, стереотипне, гнучке;
- в) евристичне, абстрактно-знакове і образне;
- г) аспектне, системне, концептуальне.

**12. Латеральне мислення. Оберіть невірну характеристику:**

- а) розглядає будь-який погляд лише як один із багатьох можливих поглядів;
- б) вітає випадкові сторонні ідеї;
- в) рухається найменш вірогідним шляхом;
- г) виходить з існування одного правильного погляду на проблему.

**13. Терези Амабіле розробили 4 правила, як стимулювати креативність співробітників. Яке з нижче поданих є зайвим?**

- а) коли часу не вистачає, необхідно захистити співробітників від відволікаючих обставин;
- б) реагуйте на проблеми з розумінням і підтримкою;
- в) страх викликає революційний прорив;
- г) публічно відзначайте хорошу роботу;
- д) у важкі часи, тримайте співробітників в курсі.

**14. Когнітивний досвід:**

- а) забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;
- б) здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;
- в) є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень.

**15. Метакогнітивний досвід:**

- а) є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень;

б) забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;

в) здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів.

**16. Іntenціональний досвід:**

а) забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;

б) здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;

в) є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень.

**17. До спеціальних здібностей керівника належать:**

а) довгострокова пам'ять, оперативна пам'ять, розвиток уяви тощо;

б) інтелект, креативність, здатність до навчання тощо;

в) рефлексивність, активність, саморегуляція і т.д.

**18. Інтелектуальна обдарованість як форма прояву інтелектуальних здібностей диференціюється на такі типи:**

а) високий, середній, низький;

б) кмітливі, відмінні учні, компетентні, талановиті, креативи, мудрі;

в) генії, лідери, організатори, творці, виконавці.

**19. Феномен «групової поляризації» полягає у наступному:**

а) під впливом групи збільшується ступінь категоричності суджень та індивідуальних альтернатив;

б) група розділяється на «консерваторів» і «радикалів»;

в) демонстративне підкреслення згоди з більшістю представників групи або ж із її лідером.

**20. Обов'язкові якості лідера:**

а) енергійність і високі творчі здібності;

б) високі творчі та організаторські здібності;

в) енергійність і організаторські здібності.

**21. Згідно з принципом Парето, серед множини потенційних причин, що породжують проблеми, найзначущими є:**

а) лише два-три причинних фактори;

б) лише один причинний фактор;

в) від 5 до 15 причинних факторів.

**22. Метод ФВА – це:**

- а) метод фінансово-вартісного аналізу;
- б) метод функціонально-вартісного аналізу;
- в) метод фінансово-витратного аналізу.

**23. Методи пошуку креативних рішень поділяють на наступні класи:**

- а) евристичні, функціонально-структурного дослідження об'єктів, експериментально-теоретичного рівня;
- б) евристичні, функціонально-структурного дослідження об'єктів та комбіновані алгоритмічні;
- в) евристичні, метатеоретичного рівня та комбіновані алгоритмічні.

**24. До групи методів експертних оцінок належать:**

- а) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю, анкетування, метод «Дельфі» та ін.;
- б) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю, анкетування, метод «Дельфі», метод 635;
- в) метод виявлення думок за допомогою інтерв'ю, анкетування, метод 635 та ін.

**25. До складу теорії вирішення винахідницьких завдань входять:**

- а) група фахівців, закони розвитку технічних систем, інформаційний фонд технічних систем, вепольний аналіз технічних систем, алгоритм вирішення винахідницьких завдань;
- б) закони розвитку технічних систем, інформаційний фонд технічних систем, вепольний аналіз технічних систем, алгоритм вирішення винахідницьких завдань, методи розвитку творчої уяви;
- в) закони розвитку технічних систем, інформаційний фонд технічних систем, вепольний аналіз технічних систем, алгоритм вирішення винахідницьких завдань, стандарти.

**26. Найбільш поширеними прийомами пошуку рішень є:**

- а) аналогія, інверсія, емпатія, фантазія тощо;
- б) логіка, інверсія, емпатія, фантазія і т.п.;
- в) статистика, аналогія, інверсія, емпатія тощо.

**27. Що не належить до основних рис партисипатизму:**

- а) право голосу працівника при вирішенні проблем;
- б) делегування прав;
- в) застосування авторитарних методів управління.

**28. Основними джерелами поширення знань в організації є:**

- а) працівники організації;

- б) організація та її менеджери, які поширюють знання серед працівників;
- в) засоби масової інформації, друковані видання, комп'ютерні системи, у т.ч. Інтернет;
- г) всі відповіді вірні;
- д) немає вірної відповіді.

**29. Вперше поняття „організація, що самонавчається” ввів:**

- а) Пітер Сенге;
- б) Пітер Друкер;
- в) Джеймс Уелч;
- г) Філіп Котлер.

**30. Креативний потенціал організації це:**

- а) діяльність людини, яка пройнята елементами нового, здатність до вдосконалення, розвитку, і спрямована на створення духовних та матеріальних цінностей;
- б) видатні вроджені якості, особливі природні здібності людини;
- в) здібності компанії до ухвалення і реалізації креативних управлінських рішень, які сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формування унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і залучених ресурсів;
- г) вміння вирішувати різноманітні проблеми початкового етапу їх ініціювання, підтримання та переосмислення, проведення, внесення коректив та підбиття підсумків.

## ТЕСТОВІ МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ РІВНЯ КРЕАТИВНОСТІ

### Тест EPQ (методика Г. Айзенка)

**Шкали:** екстраверсія – інтроверсія, нейротизм – стабільність, психотизм.

#### **Призначення тесту**

Опитування призначено для вивчення індивідуально-психологічних меж особи з метою діагностики міри вираженості властивостей, що висуваються як істотні компоненти особи: нейротизм, екстраверсія, інтроверсія і психотизм.

Тест EPQ включає 101 питання і містить наступні чотири шкали:

- екстраверсія – інтроверсія;
- нейротизм – стабільність;
- психотизм;
- шкала щирості.

Час відповідей не обмежується, хоча затягувати процедуру не рекомендується.

#### **Інструкція до тесту**

Вам пропонується відповісти на питання, що стосуються вашого звичайного способу поведінки. Постарайтеся представити типові ситуації і дати першу «природну» відповідь, яка прийде вам в голову. Якщо ви згодні з твердженням, то поряд з його номером поставте «+» (так), якщо ні – знак «-» (ні). Відповідайте швидко і точно. Пам'ятайте, що немає «хороших» або «поганих» відповідей.

1. У вас багато різних хобі?
2. Ви обдумуєте заздалегідь те, що збираєтеся зробити?
3. У вас часто бувають спади і підйоми настрою?
4. Ви претендували коли-небудь на похвалу за те, що насправді зробила інша людина?
5. Ви балакуча людина?
6. Вас турбувало б те, що ви залізли в борги?
7. Вам доводилося відчувати себе нещасною людиною без особливих на те причин?
8. Вам траплялося коли-небудь проявити жадібність, щоб отримати більше, ніж вам вважалося?

9. Ви ретельно замикаєте двері на ніч?
10. Ви вважаєте себе життєрадісною людиною?
11. Побачивши, як страждає дитя, тварина, ви б сильно збентежилися?
12. Ви часто переживаєте через те, що зробили або сказали щось, чого не слід було б робити або говорити?
13. Ви завжди виконуєте свої обіцянки, навіть якщо особисто вам це дуже незручно?
14. Ви отримали б задоволення стрибаючи з парашутом?
15. Чи здатні ви дати волю відчуттям і від душі повеселитися в галасливій компанії?
16. Ви дратівливі?
17. Ви коли-небудь звинувачували кого-небудь у тому, в чому насправді були винні ви самі?
18. Вам подобається знайомитися з новими людьми?
19. Ви вірите в користь страхування?
20. Чи легко вас образити?
21. Чи всі ваші звички хороші і бажані?
22. Ви прагнете бути в тіні, знаходячись у суспільстві?
23. Стали б ви приймати засоби, які можуть привести вас в незвичайний або небезпечний стан (алкоголь, наркотики)?
24. Ви часто знаходитеся у такому стані, коли все набридло?
25. Вам траплялося брати речі, що належать іншій особі, будь це навіть така дрібниця, як шпилька або гудзик?
26. Вам подобається часто ходити до кого-небудь в гості і бувати в товаристві?
27. Вам приносить задоволення ображати тих, кого ви любите?
28. Вас часто турбує відчуття провини?
29. Вам доводилося говорити про те, в чому ви погано розбираєтеся?
30. Ви зазвичай віддасте перевагу книгам над зустрічами з людьми?
31. У вас є явні вороги?
32. Ви назвали б себе нервовою людиною?
33. Ви завжди вибачаетесь, коли нагрубіяните іншому?
34. У вас багато друзів?



35. Вам подобається влаштовувати розиграші і жарти, які інколи можуть дійсно заподіяти людям біль?
36. Ви неспокійна людина?
37. У дитинстві ви завжди покірливо і негайно виконували те, що вам наказували?
38. Ви вважаєте себе безтурботною людиною?
39. Чи багато для вас означають хороші манери і охайність?
40. Чи хвилюєтеся ви з приводу яких-небудь жажливих подій, які могли б статися, але не сталися?
41. Вам траплялося зламати або втратити чужу річ?
42. Ви зазвичай першими проявляєте ініціативу при знайомстві?
43. Чи можете ви легко зрозуміти стан людини, яка ділиться з вами турботами?
44. У вас часто бувають нерви вкрай натягнуті?
45. Чи кинете ви непотрібний папірець на підлогу, якщо під рукою немає кошика?
46. Ви більше мовчите, знаходячись у товаристві інших людей?
47. Чи вважаєте ви, що шлюб старомодний, і його слід відмінити?
48. Ви інколи відчуваєте жалість до себе?
49. Ви інколи багато хвалитеся?
50. Ви легко можете внести пожвавлення до досить нудної компанії?
51. Чи дратують вас обережні водії?
52. Ви турбуєтеся про своє здоров'я?
53. Ви говорили коли-небудь погано про іншу людину?
54. Ви любите переказувати анекдоти і жарти своїм друзям?
55. Для вас більшість харчових продуктів однакові на смак?
56. Чи буває у вас інколи поганий настрій?
57. Ви грубіянили коли-небудь своїм батькам в дитинстві?
58. Вам подобається спілкуватися з людьми?
59. Ви переживаєте, якщо визнаєте, що допустили помилки в своїй роботі?
60. Ви страждаєте від безсоння?
61. Ви завжди мисте руки перед їжою?
62. Ви з тих людей, які не лізуть за словом в кишеню?

63. Ви вважаєте за краще приходити на зустріч трохи раніше призначеного терміну?
64. Ви відчуваєте себе апатичним, втомленим без якої-небудь причини?
65. Ви так любите поговорити, що не упускаєте будь-якої слухної нагоди поговорити з новою людиною?
66. Ви шахраювали коли-небудь в грі?
67. Ваша мати – хороша людина (була хорошою людиною)?
68. Чи часто вам здається, що життя жадливо нудне?
69. Ви коли-небудь скористалися помилкою іншої людини в своїх цілях?
70. Ви часто берете на себе більше, ніж дозволяє час?
71. Чи є люди, які прагнуть уникати вас?
72. Вас дуже турбує ваша зовнішність?
73. Ви завжди вічливі, навіть з неприємними людьми?
74. Чи вважаєте ви, що люди витрачають надто багато часу, щоб забезпечити своє майбутнє, відкладаючи заощадження, страхуючи себе і своє життя?
75. Чи виникало у вас коли-небудь бажання померти?
76. Ви спробували б уникнути сплати податку з додаткового заробітку, якби були упевнені, що вас ніколи не зможуть викрити в цьому?
77. Ви можете внести позбавлення до компанії?
78. Ви прагнете не грубити людям?
79. Ви довго переживаєте після конфузу, що стався?
80. Ви коли-небудь наполягали на тому, щоб було по-вашому?
81. Ви часто приїжджаєте на вокзал в останню хвилину перед відходом поїзда?
82. Ви коли-небудь навмисно говорили що-небудь неприємне або образливе для людини?
83. Вас турбували ваші нерви?
84. Вам неприємно знаходитися серед людей, які жартують над товаришами?
85. Ви легко втрачаєте друзів зі своєї вини?
86. Ви часто переживаєте почуття самоти?
87. Чи завжди ваші слова збігаються із справою?
88. Чи подобається вам інколи дратувати тварин?

89. Ви легко ображаєтеся на зауваження, що стосуються особисто вас і вашої роботи?

90. Життя без якої-небудь небезпеки здалося б вам дуже нудним?

91. Ви коли-небудь спізнавалися на побачення або роботу?

92. Вам подобається метушня і поживалення довкола вас?

93. Ви хочете, щоб люди боялися вас?

94. Чи вірно, що ви інколи повні енергії і все «горить» в руках, а лише інколи зовсім мляві?

95. Ви інколи відкладаєте на завтра те, що повинні зробити сьогодні?

96. Чи вважають вас жвавою і веселою людиною?

97. Чи часто вам говорять неправду?

98. Ви дуже чутливі до деяких явищ, подій, речей?

99. Ви завжди готові визнати свої помилки?

100. Вам коли-небудь було шкода тварини, яка потрапила в капкан?

101. Чи важко Вам було заповнювати анкету?

### **Обробка і інтерпретація результатів тесту**

#### **Ключ до тесту**

##### **1. Шкала екстраверсії-інтроверсії:**

- відповіді «ні» (-): 22, 30, 46, 84;
- відповіді «так» (+): 1, 5, 10, 15, 18, 26, 34, 38, 42, 50, 54, 58, 62, 65, 70, 74, 77, 81, 90, 92, 96.

##### **2. Шкала нейтротизму:**

- відповіді «так» (+): 3, 7, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68, 72, 75, 79, 83, 86, 89, 94, 98.

##### **3. Шкала психотизму:**

- відповіді «ні» (-): 2, 6, 9, 11, 19, 39, 43, 59, 63, 67, 78, 100;
- відповіді «так» (+): 14, 23, 27, 31, 35, 47, 51, 55, 71, 85, 88, 93, 97.

##### **4. Шкала ширості:**

- відповіді «ні» (-): 4, 8, 17, 25, 29, 41, 45, 49, 53, 57, 66, 69, 76, 80, 82, 91, 95;
- відповіді «так» (+): 13, 21, 33, 37, 61, 73, 87, 99.

Отримані результати відповідей зіставляються з «ключем». За відповідь, відповідну ключу, привласнюється 1 бал, за невідповідність ключу – 0 балів. Отримані бали підсумовуються.

*Середні показники за шкалою екстраверсії-інтроверсії: 7-15 балів.*

Високі оцінки за шкалою екстраверсія-інтроверсія відповідають екстравертивному типові, низькі – інтровертивному.

*Середні показники за шкалою нейротизму: 8-16.*

Результат менше 8 балів свідчить про емоційну стабільність людини, більше 16 – про емоційну нестабільність (нейротизм).

*Середні значення за шкалою психотизму: 5-12.*

Людям, що набрали більше 10 балів, не рекомендується працювати за фахом типу "людина-людина" ( Г. Айзенк розглядав структуру особи, що складається з трьох чинників).

## **I. Екстраверсія – інтроверсія.**

Характеризуючи типового екстраверта, автор відзначає його товариськість і спрямованість індивіда на зовні, широке коло знайомств, необхідність у контактах. Типовий екстраверт діє під впливом моменту, імпульсивний, запальний. Він безтурботний, оптимістичний, добродушний, веселий. Віддає перевагу руху і дії, має тенденцію до агресивності. Відчуття і емоції не мають суворого контролю, схильний до ризикованих вчинків. На нього не завжди можна покластися.

Типовий інтроверт – це спокійна, соромлива людина, схильна до самоаналізу. Стримана і віддалена від всіх, окрім близьких друзів. Планує і обдумує свої дії заздалегідь, не довіряє раптовим діям, серйозно ставиться до ухвалення рішень, любить у всьому порядок. Контролює свої відчуття, її нелегко вивести з себе. Володіє песимістичністю, високо цінує етичні норми.

## **II. Нейротизм (емоційна стійкість).**

Характеризує емоційну стійкість або нестійкість (емоційна стабільність або нестабільність). Нейротизм, за деякими даними, пов'язаний з показниками лабільності нервової системи.

Емоційна стійкість – межа, що виражає збереження організованої поведінки, ситуативної цілеспрямованості в звичайних і стресових ситуаціях. Емоційно стійка людина характеризується

зрілістю, відмінною адаптацією, відсутністю великої напруженості, занепокоєння, а так самосхильністю до лідерства, товариськості.

Емоційна нестійкість, нейротизм виражається в надзвичайній нервовості, нестійкості, поганій адаптації, схильності до швидкої зміни настроїв (лабільності), відчутті винуватості і занепокоєння, заклопотаності, депресивних реакціях, неуважності, нестійкості в стресових ситуаціях.

Нейротизму відповідає емоційність, імпульсивність; нерівність у контактах з людьми, мінливість інтересів, невпевненість у собі, виражена чутливість, вразливість, схильність до дратівливості. Нейротична особа характеризується неадекватно сильними реакціями в ставленні до зухвалих їх стимул-реакцій. В осіб з високими показниками за шкалою нейротизму в несприятливих стресових ситуаціях може розвинутися невроз.

### **III. Психотизм.**

Ця шкала говорить про схильність до асоціальної поведінки, химерності, неадекватності емоційних реакцій, високої конфліктності, неконтактності, егоцентричності, егоїстичності, байдужості.

Згідно з Г. Айзенком, високі показники по екстраверсії і нейротизму відповідають психіатричному діагнозу істерії, а високі показники по інтроверсії і нейротизму – стану тривоги або реактивної депресії.

Нейротизм і психотизм у разі вираженості цих показників розуміються в якості "схильності" до відповідних видів патології.

Використовуючи дані з фізіології вищої нервової діяльності, Г. Айзенк висловлює гіпотезу про те, що сильний і слабкий типи по І.П. Павлову дуже близькі до екстравертизованого і інтровертизованого типів особи.

Природа інтроверсії і екстраверсії вбачається в природжених властивостях центральної нервової системи, які забезпечують урівноваженість процесів збудження і гальмування. На думку Г. Айзенка, такі якості особи як екстраверсія-інтроверсія і нейротизм-стабільність ортогональні, тобто статистично не залежать один від одного.

Відповідно, Г. Айзенк ділить людей на чотири типи, кожен з яких є деякою комбінацією високої або низької оцінки в діапазоні однієї властивості разом з високою або низькою оцінкою в діапазоні іншого. Таким чином, використовуючи ці обстеження по шкалах

екстраверсія-інтроверсія і нейротизм-стабільність можна вивести показники темпераменту особи за класифікацією І.П. Павлова, який описав чотири класичних типи:

- сангвінік (за основними властивостями центральної нервової системи характеризується як сильний, урівноважений, рухливий);
- холерик (сильний, неурівноважений, рухливий);
- флегматик (сильний, урівноважений, інертний);
- меланхолік (слабкий, неурівноважений, інертний).

**"Чистий" сангвінік** швидко пристосовується до нових умов, швидко сходиться з людьми, товариський. Почуття легко виникають і змінюються, емоційні переживання, як правило, неглибокі. Міміка багата, рухлива, виразна. Дещо непосидючий, потребує нових вражень, недостатньо регулює свої імпульси, не уміє строго дотримуватися виробленого розпорядку життя, системи в роботі. У зв'язку з цим не може успішно виконувати справу, що вимагає рівної витрати сил, тривалої і методичної напруги, усидливості, стійкості уваги, терпіння. За відсутності серйозних цілей, глибоких думок, творчої діяльності виробляються поверхневність і непостійність.

**Холерик** відрізняється підвищеною збудливістю, дії переривчасті. Йому властиві різкість і нестримність рухів, сила, імпульсивність, яскрава вираженість емоційних переживань. Внаслідок неурівноваженості, захопившись справою, схильний діяти щосили, виснажуватися більше, ніж потребує. Маючи громадські інтереси, темперамент проявляє в ініціативності, енергійності, принциповості. За відсутності духовного життя холеричний темперамент часто проявляється в дратівливості, афективності, нестриманості, запальності, нездатності до самоконтролю при емоційних обставинах.

**Флегматик** характеризується порівняно низьким рівнем активності поведінки, нові форми якої виробляються повільно, але є стійкими. Має повільність і спокій в діях, міміці і мові, відрізняється рівністю, постійністю, глибиною почуттів і настроїв. Наполегливий "трудівник життя", він рідко виходить з себе, не схильний до афектів, розрахувавши свої сили, доводить справу до кінця, рівний в стосунках, і в міру товариський, не любить даремно базікати. Економить сили, даремно їх не витрачає. Залежно від умов, в одних випадках флегматик може характеризуватися "позитивними" рисами: витримка, глибина думок, постійність, ґрунтовність і так далі, в

інших - млявість; байдужість до того, що його оточує, лінь і безвольність, бідність і слабкість емоцій, схильність до виконання одних лише звичних дій.

У *меланхоліка* реакція часто не відповідає силі подразника, є присутньою глибина і стійкість почуттів при слабкому їх вираженні. Йому важко довго на чомусь зосереджуватися. Сильні дії часто викликають у меланхоліка тривалу гальмівну реакцію ("опускаються руки"). Йому властиві стриманість і приглушеність моторики та мови, соромливість, боязкість, нерішучість. У нормальних умовах меланхолік – людина глибока, змістовна, може бути хорошим трудівником, успішно справлятися з життєвими завданнями. За несприятливих умов може перетворитися на замкнуту, боязливу, тривожну, раниму людину, схильну до важких внутрішніх переживань таких життєвих обставин, які зовсім цього не заслуговують.

Як правило, слід говорити про переважання тих або інших рис темпераменту, оскільки в житті в чистому вигляді вони зустрічаються рідко. Саме тому Г.В. Суходольский вважає, що необхідно виділяти не чотири ("чисті" типи – це абстракція), а дев'ять типів особи: норму і вісім акцентуації. Окрім чотирьох "чистих" типів, Г.В. Суходольским запропоновані чотири "проміжних":

- 1) холерично-сангвінічний;
- 2) сангвініко-флегматичний;
- 3) флегматико-меланхолічний;
- 4) меланхолічно-холеричний;
- 5) нормальний тип.

На думку Г.В. Суходольського, типологію Г. Айзенка, можна представити у вигляді матриці, рядки якої характеризують спрямованість (інтроверсія; середні значення; екстраверсія), стовпці відповідають рівням емоційної стійкості (нейротизм; середні значення; стабільність), а елементи – статистично нормальний і такий, що ухиляється від нього.

**Матрична типологія осіб за методикою ЕРQ Г.Айзенка  
(за Г.В. Суходольським)**

	Інтроверсія (<7 балів)	Середнє значення (7-15 бал)	Екстраверсія (>15 бал)
Нейротизм (>16 б.)	М	МХ	Х
Ср. значення (8-16 б.)	ФМ	Н	ХС
Стабільність (< 8 б.)	Ф	СФ	С

За допомогою цієї матриці нескладно визначити приналежність людини до одного з дев'яти типів особи, використовуючи поєднання міри вираженості екстраверсії і нейротизму.

Кожному типу особи відповідають такі зовнішні прояви:

- 1. Холерик (Х)** – агресивний, запальний, часто змінює свої погляди, імпульсивний.
- 2. Холерично-сангвінічний (ХС)** тип – оптимістичний, активний, екстравертизований, товариський, доступний.
- 3. Сангвінік (С)** – балакучий, швидко реагуючий, невимушений, живий.
- 4. Сангвініко-флегматичний (СФ)** тип – безтурботний, лідируючий стабільний, спокійний, урівноважений.
- 5. Флегматик(Ф)** – надійний, такий, що володіє собою, миролюбний, розсудливий.
- 6. Флегматико-меланхолічний (ФМ)** тип – старанний, пасивний, інтроверт, тихий, нетовариський.
- 7. Меланхолік (М)** – стриманий, песимістичний, байдужий, ригідний.
- 8. Меланхолічно-холеричний (МХ)** тип – добросовісний, вередливий, нейротичний, образливий, неспокійний.
- 9. Нормальний тип (Н).**

*Джерело: <http://www.gurutestov.ru/test/124/>*



### Оцінка творчого потенціалу

Індивідуальні особливості поведінки людей мають визначальне значення для цілого ряду професій, для плідної участі особистостей-носіїв цих професій у творчому процесі.

Важливі моменти творчості – захопленість і спрямованість, які стають сенсом життя людини. Вирішення складних наукових проблем, відкриття та винаходи, художні твори – це все результат творчої діяльності людини.

Для того, щоб оцінити свій творчий потенціал, пройдіть даний тест.

Виберіть один з варіантів відповідей.

1. Чи вважаєте ви, що світ навколо вас може бути поліпшений:
  - а) так;
  - б) ні, він і так досить гарний;
  - в) так, але тільки в дечому.
2. Чи думаєте ви, що самі можете брати участь у значних змінах навколишнього світу:
  - а) так, у більшості випадків;
  - б) ні;
  - в) так, у деяких випадках.
3. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей принесли б значний прогрес у тій сфері діяльності, у якій ви працюєте:
  - а) так;
  - б) так, при сприятливих обставинах;
  - в) лише до деякої міри.
4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому будете відігравати настільки важливу роль, що зможете щось принципово змінити:
  - а) так, напевно;
  - б) це малоймовірно;
  - в) можливо.
5. Коли ви вирішуєте розпочати якусь справу, чи думаєте ви, що здійсните своє починання:
  - а) так;
  - б) часто думаєте, що не зумієте;
  - в) так, часто.
6. Чи відчуваєте ви бажання зайнятися справою, яку абсолютно не знаєте:

- а) так, невідоме вас приваблює;
  - б) невідоме вас не цікавить;
  - в) все залежить від характеру цієї справи.
7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання досягти у ній досконалості:
- а) так;
  - б) задовольняєтеся тим, чого встигли досягти;
  - в) так, але тільки якщо вам це подобається.
8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви знати про неї все:
- а) так;
  - б) ні, ви хочете навчитися тільки самому основному;
  - в) ні, ви хочете тільки задовольнити свою цікавість.
9. Коли ви зазнаєте невдачі, то:
- а) якийсь час завзято продовжуєте це робити всупереч здоровому глузду;
  - б) махнете рукою на цю витівку, тому що розумієте, що вона нереальна;
  - в) продовжуєте робити свою справу, навіть тоді, коли стає очевидно, що перешкоди непереборні.
10. По-вашому, професію треба вибирати, виходячи з:
- а) своїх можливостей, подальших перспектив для себе;
  - б) стабільності, значимості, потреби в професії;
  - в) переваг, які вона забезпечить.
11. Подорожуючи, могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли?
- а) так;
  - б) ні, боїтеся збитися зі шляху;
  - в) так, але тільки там, де місцевість вам сподобалася та запам'яталася.
12. Відразу ж після якоїсь бесіди чи зможете ви згадати все, про що йшла мова:
- а) так, це не важко;
  - б) усього згадати не можете;
  - в) запам'ятовуєте тільки те, що вас цікавить.
13. Коли ви чуєте слово на незнайомій вам мові, то можете повторити його по складах, без помилки, навіть не знаючи його значення:
- а) так, без ускладнень;
  - б) так, якщо це слово легко запам'ятати;

в) повторите, але не зовсім правильно.

14. У вільний час ви волієте:

- а) залишитися наодинці, подумати;
- б) перебувати в компанії;
- в) вам байдуже, чи будете ви одні або в компанії.

15. Ви займаєтеся якоюсь справою. Вирішуєте припинити це заняття тільки тоді, коли:

- а) справа закінчена й здається вам відмінно виконаною;
- б) ви більш-менш задоволені;
- в) вам ще не все вдалося зробити.

16. Коли ви одні:

- а) любите мріяти про якісь, навіть, можливо, абстрактні речі;
- б) за всяку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашою роботою.

17. Коли якась ідея захоплює вас, то ви станете думати про неї:

- а) незалежно від того, де й з ким ви перебуваєте;
- б) ви можете робити це тільки наодинці;
- в) тільки там, де буде не занадто галасливо.

18. Коли ви відстоюєте якусь ідею:

- а) можете відмовитися від неї, якщо вислухаєте переконливі аргументи опонентів;
- б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не вислухали;
- в) змініте свою думку, якщо опір виявиться занадто сильним.

### **Результати тесту**

Підрахуйте бали, які ви набрали, у такий спосіб:

за відповідь «а» - 3 бали;

за відповідь «б» - 1;

за відповідь «в» - 2.

Питання 1, 6, 7, 8 визначають границі вашої допитливості;

питання 2, 3, 4, 5 - віру в себе;

питання 9 й 15 - сталість;

питання 10 - амбіційність;

питання 12 й 13 - «слухову» пам'ять;

питання 11 - зорову пам'ять;

питання 14 - ваше прагнення бути незалежним;

питання 16, 17 - здатність абстрагуватися;

питання 18 - ступінь зосередженості.

Загальна сума набраних балів покаже рівень вашого творчого потенціалу.

**49 і більше балів.** У вас закладений значний творчий потенціал, що представляє вам багатий вибір можливостей. Якщо ви на ділі зможете застосувати ваші здібності, то вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

**Від 24 до 48 балів.** У вас цілком нормальний творчий потенціал. Ви маєте ті якості, які дасть змогу вам творити, але у вас є й проблеми, що гальмують процес творчості. У всякому разі, ваш потенціал дозволить вам творчо виявити себе, якщо ви, звичайно, цього побажаєте.

**23 і менше балів.** Ваш творчий потенціал, на жаль, невеликий. Але, можливо, ви просто недооцінили себе, свої здібності? Відсутність віри у свої сили може привести вас до думки, що ви взагалі не здатні до творчості. Позбудьтеся від цього й у такий спосіб вирішіть проблему.

*Джерело: [http://business.dp.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=198:test36&catid=9:tests&Itemid=30](http://business.dp.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=198:test36&catid=9:tests&Itemid=30)*

## Самооцінка творчого потенціалу особи

**Шкали:** творчий потенціал

**Призначення тесту**

Самооцінка респондентом творчого потенціалу.

**Інструкція до тесту**

Просимо вас дати свої відповіді на запропоновані запитання. Для цього у бланку відповідей поряд з номером запитання проставте свою відповідь у буквеній формі

### Тест

1. Чи вважаєте ви, що навколишній світ може бути поліпшений?

а) так;

б) ні;

в) так, але тільки де в чому.

2. Чи думаете ви, що самі зможете брати участь у значних змінах навколишнього світу?

- а) так, у більшості випадків;
- б) ні;
- в) так, в деяких випадках.

3. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей викличуть значний прогрес в тій сфері діяльності, яку ви вибрали?

- а) так;
- б) звідки у мене можуть бути такі ідеї;
- в) можливо, і не значний прогрес, але деякий успіх можливий.

4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому станете відігравати таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити?

- а) так;
- б) дуже маловірогідно;
- в) можливо.

5. Коли ви вирішуйте щось зробити, чи упевнені ви в тому, що справа вийде?

- а) звичайно;
- б) часто охоплюють сумніви, чи зможу зробити;
- в) частіше упевнений, чим не впевнений.

6. Чи виникає у вас бажання зайнятися якоюсь невідомою для вас справою, в якій у даний момент ви некомпетентні, тобто абсолютно її не знаєте?

- а) так, усе невідоме притягає мене;
- б) ні;
- в) все залежить від самої справи і обставин.

7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи маєте ви бажання добитися в ній досконалості?

- а) так;
- б) що виходить, то добре;
- в) якщо це не дуже важко, то так.

8. Якщо справу, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви знати про неї все?

- а) так;
- б) ні, потрібно вчитися найголовнішому;
- в) ні, я тільки задовольню свою цікавість.

9. Якщо ви терпите невдачу, то:

- а) то деякий час упираєтеся, навіть усупереч здоровому глузду;

б) відразу махнете рукою на цю затію, як тільки побачите нереальність;

в) продовжуєте робити свою справу, поки здоровий глузд не покаже непереборну перешкоду.

10. Професію треба вибирати, виходячи з:

а) своїх можливостей і перспектив для себе;

б) стабільності, значущості, затребуваності професії;

в) престижу і переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, по якому вже пройшли?

а) так;

б) ні;

в) якщо місцевість сподобалася і запам'яталася, то так.

12. Чи можете ви згадати відразу ж після бесіди все, що говорилося під час її?

а) так;

б) ні;

в) згадаю все, що мені цікаве.

13. Коли ви чуєте слово на незнайомій мові, чи можете ви його повторити по складах без помилок, навіть не знаючи його значення?

а) так;

б) ні;

в) повторю, але не зовсім правильно.

14. У вільний час ви вважаєте за краще:

а) залишитися наодинці, поміркувати;

б) знаходитися в компанії;

в) мені байдуже, чи буду я один (одна) або в компанії.

15. Якщо ви займаєтеся якоюсь справою, то вирішуєте припинити її тільки тоді, коли:

а) справу закінчено і здається вам відмінно виконаним;

б) ви більш-менш задоволені виконаним;

в) справа здається зробленою, хоча її ще можна зробити краще. Але навіщо?

16. Коли ви одні, то ви:

а) любите мріяти про якісь, можливо, абстрактні речі;

б) за всяку ціну намагастесь знайти собі конкретне заняття;

в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашими справами.

17. Коли якась ідея захоплює вас, то ви станете думати про неї:
- а) незалежно від того, де і з ким знаходитесь;
  - б) тільки наодинці;
  - в) тільки там, де тиша.
18. Коли ви відстоюєте якусь ідею, то:
- а) можете відмовитися від неї, якщо аргументи опонентів здадуться вам переконливими;
  - б) залишитеся при своїй думці, якщо опір виявиться занадто сильним.

### Обробка і інтерпретація результатів тесту

#### Обробка результатів тесту

Нараховується по 3 бали за відповідь "а", по 1 балу за відповідь "б", по 2 бали за відповідь "в". Підраховується загальна сума балів.

#### Інтерпретація результатів тесту

- **48 і більше балів.** У вас закладений значний творчий потенціал, який надає вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви зможете реалізувати свої здібності, то вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

- **24 - 47 балів.** У вас є якості, які дозволяють вам творити, але є і бар'єри. Найнебезпечніший – це страх, особливо якщо ви орієнтовані тільки на успіх. Боязнь невдачі сковує вашу уяву – основу творчості. Страх може бути і соціальним – страх громадського засудження. Будь-яка нова ідея проходить через етап несподіванки, здивування, невизнання оточенням. Боязнь засудження за нову, незвичну для інших поведінку, погляди, почуття сковують вашу творчу активність, призводять до деструкції вашої творчої особи.

- **23 і менш балів.** Ви просто недооцінюєте себе. Відсутність віри у свої сили приводить вас до думки, що ви не здатні до творчості, пошуку нового.

*Джерела: Самооцінка творчого потенціалу особи / Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Соціально-психологічна діагностика розвитку особистості і малих груп. – М., 2002. – С.65-67; <http://www.gurutestov.ru/test/345/>*

## Визначення коефіцієнта інтелектуальності

Однією з характеристик творчих здібностей людини є інтелект. Інформація про інтелект виражається через коефіцієнт інтелектуальності.

За допомогою цього тесту можна самостійно визначити свій коефіцієнт інтелектуальності.

В цілому тест включає 35 завдань, на їх виконання дається 20 хвилин.

1. Яке число повинне стояти в дужках?

278 (395) 512 143 (...) 215

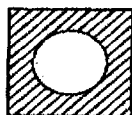
(a) 179

(c) 345

(b) 358

(d) 189

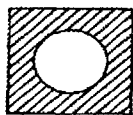
2. Продовжіть ряд:



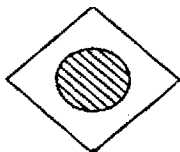
Відносить до

як

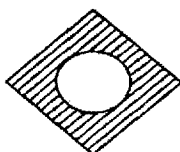
до ...



a)



b)



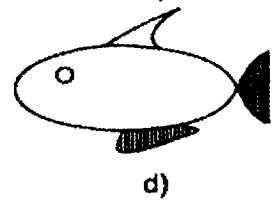
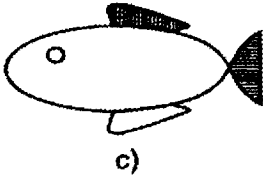
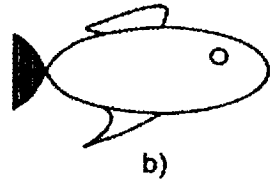
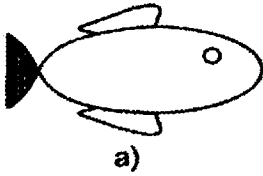
c)



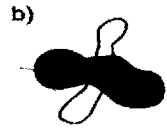
d)



3. Відмітьте рибку, яка не підходить до інших.



4. Фігури деформовані. Яка з них могла б бути ідентична початковою?



5. Вставте в дужки частину слова, якою закінчується перше і починається друге слово.

Мі(...) яти

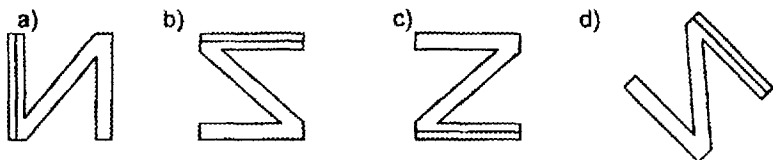
(a) дний

(b) рило

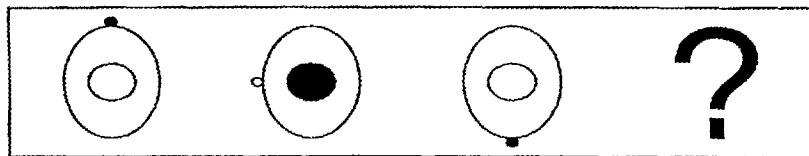
(c) кро

(d) сто

6. Яка з букв не підходить до загального ряду?



7. Продовжіть ряд:



8. Кожен набір букв означає назву річки. Який з них не відповідає іншим?

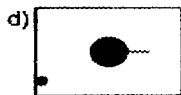
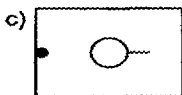
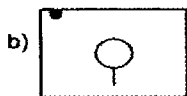
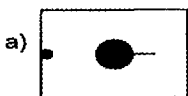
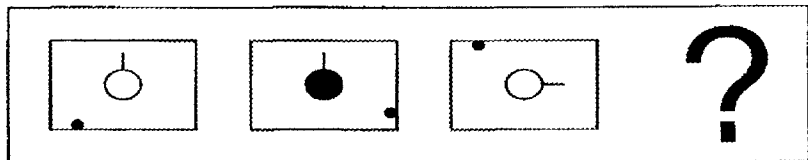
- a) ритс                      b) наудй  
c) пнроїд                    d) ловаг

9. Відмітьте слово, яке не підходить за значенням початковому:

*продуктивність*

- a) образне мислення;  
b) геніальність;  
c) ясновидіння;  
d) трудовий підйом.

10. Продовжіть ряд:



11. Продовжіть ряд:

В	Д	Ж
І	К	Н
Р	У	?

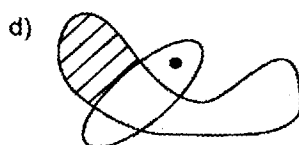
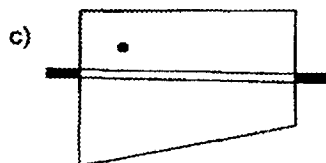
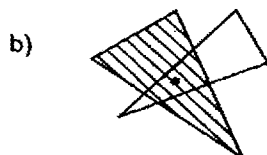
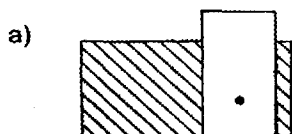
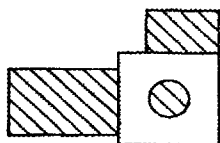
- a) А
- с) Д
- b) Ц
- d) Т

12. Продовжіть ряд:

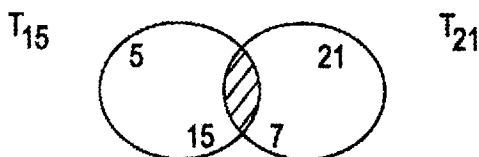
3, 5, 9, 11, 21, 23...

- a) 45
- b) 35
- c) 56
- d) 34

13. Яка з деформованих фігур відповідає початковій?



14. Які числа є спільними для обох груп?



a) 2,3

b) 1,3

c) 1,5

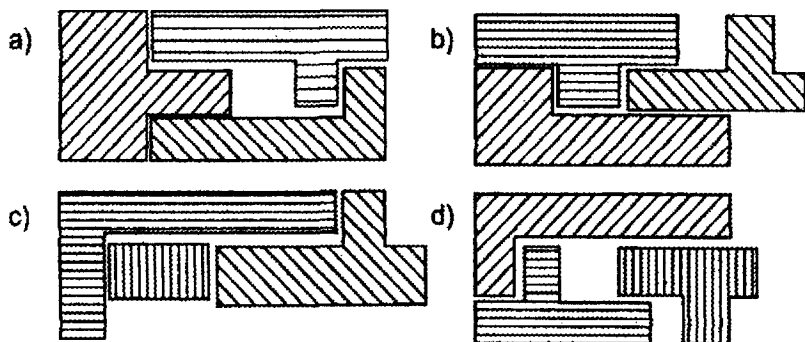
d) 2,3,5



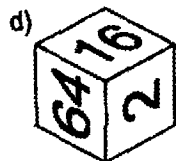
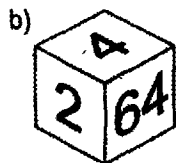
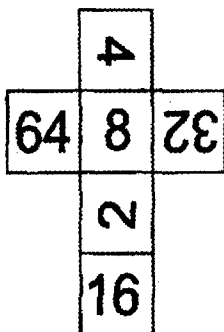
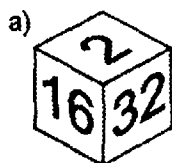
18. Продовжте ряд:

- 66, 54, 42, ...  
 a) 31                      b) 37  
 c) 27                      d) 46

19. Яка з фігур відрізняється від інших?



20. Який з кубиків відповідає розгортці?

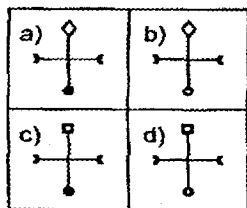
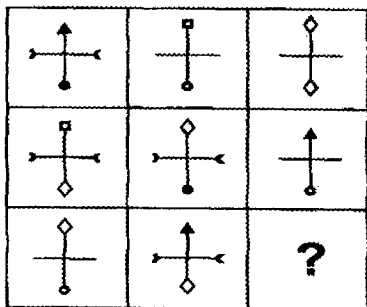


21. Як закінчується прислів'я?

Останнього .

- a) ніхто не любить;
- b) собаки рвуть;
- c) ніхто не бачить;
- d) не скинути з рахунку.

22. Заповніть квадрат.



23. Як закінчується прислів'я? Сім разів відмір...

- a) один з'їж;
- b) два залиш;
- c) один відріж;
- d) один залиш.

24. Яке число відсутнє?

15	
27	21

33	
41	?

a) **35**

b) **37**

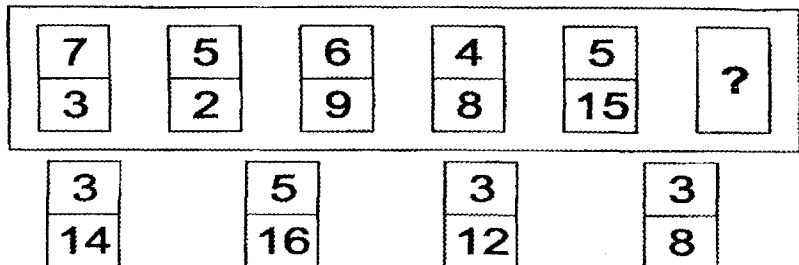
c) **43**

d) **33**

25. Продовжіть ряд:



26. Продовжіть ряд:



27. Відмітьте поєднання букв, яким закінчується перше слово і починається друге.

### ДИКТО(....)ОГРАФ

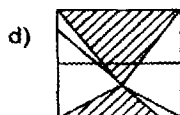
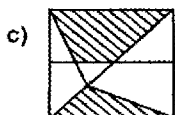
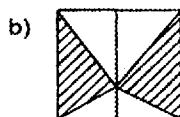
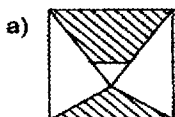
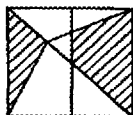
- a) тор                      b) орто  
c) фон                      d) т-том

28. Як закінчується прислів'я? Семеро одного...

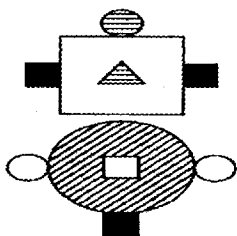
- a) звать;  
b) ждуть;  
c) не звать;  
d) не ждуть.



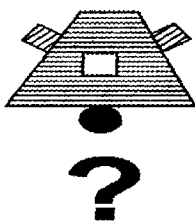
29. Яка з фігур є відбитим або перевернутим зображенням початкової?



30. Продовжіть ряд:

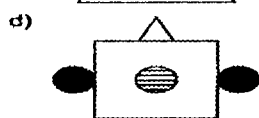
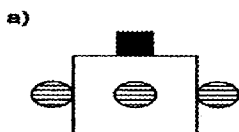


відноситься до



як

до



31. Вставте відсутні в дужках букви.

**дизель**  
**балет**

**(езет)**  
**(...)**

**метро**  
**артур**

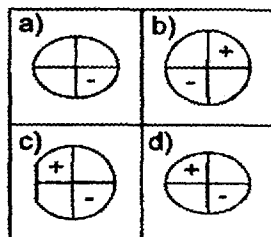
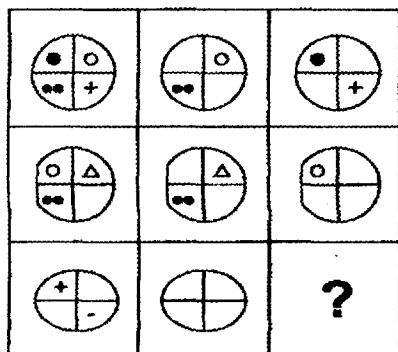
**а) алур**

**б) тета**

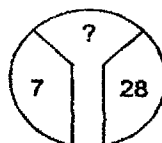
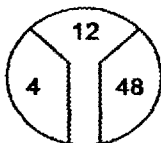
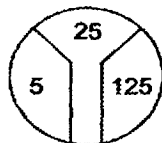
**с) елрт**

**д) елур**

32. Продовжіть ряд:



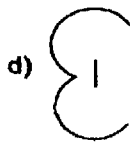
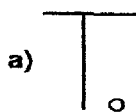
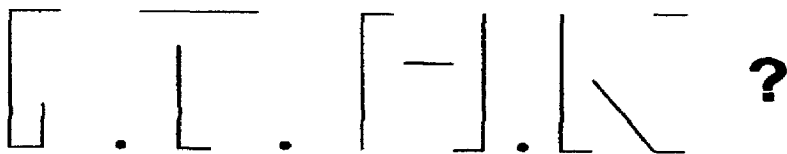
33. Яке число відсутнє:



**а) 4**  
**с) 18**

**б) 16**  
**д) 21**

34. Продовжіть ряд:



35. Відмітьте речення, яка не відповідає іншим.

Антон вчить історію Німеччини. Віктор знайомий з Дашею. Павло летить в Туреччину.

- a) Сергій пише Федору.
- b) Іра живе в Лондоні.
- c) Зіна поїхала з Калуги.
- d) Сергій знайомий з Ольгою.

*Таблиця рішень*

Відмітьте свої варіанти рішення кожного завдання. У разі збігу вашого рішення з правильним, впишіть собі 1 бал (пункт). Підрахуйте і запишіть загальну кількість пунктів.

Порядковий номер завдання	Правильна відповідь	Ваше рішення	Пункти
1	a)		
2	b)		
3	c)		
4	d)		
5	d)		
6	c)		
7	a)		
8	d)		
9	c)		
10	d)		
11	b)		
12	a)		
13	b)		
14	b)		
15	c)		
16	d)		
17	b)		
18	c)		
19	c)		
20	a)		
21	b)		
22	c)		
23	c)		
24	b)		
25	d)		
26	a)		
27	c)		
28	d)		
29	c)		
30	d)		
31	c)		
32	d)		
33	a)		
34	b)		
35	d)		
Загальна кількість пунктів			

## Оціночна таблиця

За допомогою оціночної таблиці ви можете визначити свій коефіцієнт інтелектуальності.

14–17 років	18–23 роки	24–30 років	31 рік і більше	Загальна оцінка
пункти	пункти	пункти	пункти	
29–35	31–35	33–35	30–35	Дуже добре
22–28	28–30	27–32	19–29	Добре
17–21	25–27	24–26	20–21	Вище середнього
15–16	22–24	22–23	18–19	Нижче середнього
9–14	13–21	14–21	11–17	Низький
8 і нижче	12 і нижче	13 і нижче	10 і нижче	Дуже низький

## Рішення і коментарі

1. (а) Обидва зовнішні числа складаються, і сума ділиться на 2. Шукане число  $-(143 + 215) : 2 = 179$ .

2. (b) Єдиний варіант, де змінені усі ознаки внутрішньої і зовнішньої фігури.

3. (c) Єдина рибка з горизонтальним штрихуванням хвоста.

4. (d) Єдина фігура, що складається з п'яти частин.

5. (d) Мі (сто), (сто)яти.

6. (c) Тільки ця буква є дзеркальним відображенням.

7. (a) Внутрішній круг змінює забарвлення. Зовнішній – змінює забарвлення і обертається проти годинникової стрілки.

8. (d) Стир, Дунай, Дніпро, Волга. Волга не протікає територією України.

9. (c) Тільки це слово не має семантичних зв'язків з початковим.

10. (d) Круг в середині змінює забарвлення, при цьому положення стрілки змінено тільки в третьому малюнку. Пункт усередині прямокутника рухається проти годинникової стрілки.

11. (b) Алфавітна відстань між буквами складає дві букви.

12. (a) Числа ряду утворюються шляхом послідовного збільшення на 2, а потім множення на 2 і віднімання від добутку 1. Шукане число –  $23 \cdot 2 - 1 = 45$ .

13. (b) Єдина фігура, що включає круг і п'ять правильно заштрихованих площин.

14. (b) В еліпсах приведені дільники чисел 15(T15) і 21(T21). Загальними числами-дільниками для обох груп будуть 1 і 3.

15. (c) Шість площин з правильним розфарбовуванням.

16. (d) Алфавітна відстань між буквами складає 5 букв.

17. (b) Числа в квадратах є добутками початкових :  $1 \cdot 3 = 3$ ,  $7 \cdot 2 = 14$ ,  $3 \cdot 4 = 12$ ,  $5 \cdot 9 = 45$ . Шукане число - 45.

18. (c) Початкові числа діляться на 3 без залишку. Шукане число - 27.

19. (c) Усі інші фігури мають T-подібний елемент.

20. (a) Тільки цей варіант повністю відповідає розгортці. В інших є відхилення в розташуванні цифр.

21. (b) Правильна відповідь: «Останнього собаки рвуть».

22. (c) Хрест повинен мати прямокутну голівку, два пальці на руках і основу чорного кольору.

23. (c) Правильна відповідь: «Сім разів відмір один відріж».

24. (b) Число 21 виходить після наступної операції:  $(15 + 27) : 2 = 21$ . Шукане число:  $(33 + 41) : 2 = 37$ .

25. (d) Кубик обертається навколо вертикальної осі.

26. (a) Верхній ряд утворюється шляхом послідовного віднімання 2 і збільшення 1. Нижній ряд утворюється шляхом наступної операції: послідовного віднімання 1 і збільшення 7. Останній результат усіх операцій - 14. Шуканий дріб -  $3/14$ .

27. (c) Дикто(фон) і (фон) ограф.

28. (d) Правильна відповідь: «Семеро одного не ждуть».

29. (c) Фігура перевернута.

30. (d) Заштрихований круг початкової фігури перетворюється на не зафарбований квадрат. Бічні круги залишаються, але міняють свій колір. Нижній чорний квадрат перетворюється на верхній білий

трикутник. Внутрішній білий квадрат - у внутрішній заштрихований круг.

31. (с) З першого слова узяті третя і четверта букви і записані в зворотному порядку. З другого слова - друга і третя букви і записані в тому ж порядку. Та ж сама маніпуляція з іншою парою слів дає ЕЛРТ.

32. (d) Враховуються чергування розташування дрібних малюнків по діагоналі кожної фігури і фігур по діагоналі квадрата. Кінцевий результат цього чергування - розташування дрібних малюнків по діагоналі згори наліво вниз направо.

33. (a) Формування чисел в кожній фігурі:  $5*25 = 125$ ,  $4*12=48$ ,  $7*? = 28$ . Шукане число - 4.

34. (b) Початкові малюнки є тінювими контурами букв. З варіантів цій умові відповідає тільки тінювий контур латинської D.

35. (d) Алфавітна відстань між заголовними буквами у вхідних реченнях складає дві букви.

*Джерело: Хайдуков И.Ф. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков, Н.К. Топузов, Н.С. Столярова, А.Е. Щелконогова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.*

### Тестова оцінка потенційної креативності

Загальних знань про людей для оцінки однієї людини часто буває недостатньо. Враженнями керуватися не завжди раціонально.

У зв'язку з цим необхідний самоаналіз особи або індивідуальне пізнання власного «Я». Такий аналіз дозволяє діяти успішніше, розумніше. В цьому випадку вдаються до різних тестових оцінок. Причому результати іноді бувають несподіваними. Необхідно знати, що *у відповідях на питання відображається тільки поточна ситуація*. Інакше кажучи, результат тестування відносний.

Проведені в ХХ столітті дослідження медиків, психологів, філософів переконливо підтвердили розділення мозку на ліва у праву частини і закріплення за ними певних функцій. Основою розвитку правої частини мозку слугують творчі здібності. Оцінка цих здібностей здійснюється за допомогою тестів-вправ.

Пропонується тест, який розроблений німецькими ученими М. Виттманом, А. Айзенколбом і К. Перлетом. Він складається з чотирьох частин-вправ. Для кожної з цих частин дається різний час. Їх внесок в оцінку вашої креативності також різний.

### 1.1. Римуння імен

Завдання полягає в тому, щоб підібрати рими до заданих імен. Ряд імен вам заданий. Необхідно якомога більше знайти слів до заданих імен, щоб вони римувалися з цими іменами.

Помістите ці слова поряд з іменами на вільні поля. Може бути також частина пропозиції, якщо вона римується із заданим ім'ям.

<i>Приклад:</i>	Ліна	Вячеслав
	<i>глина</i>	<i>вітчизну слав</i>

Слід використовувати слова, які фактично існують в російській мові. Фантазії виключаються.

Чекайте сигналу на початок тесту і стартуйте за командою організатора. У вас є 4 хвилини.

Римуння імен.

Єгор	Павло	Марина
Ганна	Роман	Роза
Людмила	Іван	Олена
Тетяна	Юлія	Ольга
Ніна	Петро	Володимир
Надія	Віра	Федір
Борис	Марк	Леонід
Єва	Інна	Віктор

### 1.2. Фантазування з абрєвіатурою (скороченнями)

Що означає СНД, КПРС, МАЗ, ІВМ, ВМВ? Це скорочені назви об'єднань, партій, підприємств. Нижче ви знайдете ряд вигаданих для цього тесту абсолютно абстрактних скорочень. Ваше завдання полягає в тому, щоб знайти по можливості два рішення і записати їх на вільних полях під скороченнями.



Слід використовувати тільки ті комбінації, які можуть існувати в українській мові. У вас є 4 хвилини.

**Приклад: ІНСЕТ**

Інститут нових соціально-економічних технологій

Інститут нестандартних самокерованих електронних технологій

Прості повторення букв скорочень в одному слові не є рішенням, оскільки кожній букві скорочень повинне відповідати слово.

МНПЛ \_\_\_\_\_

ОКБА \_\_\_\_\_

АБВ \_\_\_\_\_

АВІК \_\_\_\_\_

ІМУР \_\_\_\_\_

БНП \_\_\_\_\_

КБТЕМ \_\_\_\_\_

СБОР \_\_\_\_\_

ФРУТ \_\_\_\_\_

НПК \_\_\_\_\_

ДОЛ \_\_\_\_\_

АПУ \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 1.3. Як можна продовжити історію (розповідь)?

Вам пропонується маленька історія. Вона може виглядати осмисленою або явно не закінченою. Необхідно для заданої історії знайти якомога більше закінчень розвитку подій.

Кожне рішення повинне складатися мінімум з чотирьох частин, тобто пропозицій.

Нижче наведений приклад історії з двома рішеннями.

*В одній далекій країні сиділа дівчина і вдень, і вночі біля свого комп'ютера. Вона мріяла знайти по Інтернету любов до чоловіка, який відгукнеться на її відправлене фото. І ось одного разу в результаті величезних зусиль і завдяки своєму прагненню зустріч відбулася.*

Як виглядає далі ця історія?

1. При зустрічі «він» виявився жінкою. Дівчина була здивована. Але незабаром вони подружилися. Дружба продовжувалася багатьох років, навіть коли обидві вийшли заміж і створили свої сім'ї.

2. Її комп'ютерний знайомий ретельно вивчив її біографію по комп'ютеру. Він прийшов на зустріч з букетом розкішних троянд. Але спочатку зіграв роль любительського детектива і спостерігав за поведінкою дівчини зблизька. Незабаром відбулися змовини.

!! Чекайте сигналу почала тестування і починайте знайомитися з початком історії. У вас є 6 хвилин, щоб скласти якомога більше варіантів її продовження.

*Учений відкрив в своїй лабораторії субстанцію, за допомогою якої можна читати думки інших людей. Він знищив цей засіб, оскільки зрозумів його небезпеку для людства. Але дружина ученого сканувала лабораторні дослідження і технологію виготовлення цього засобу. Вона виявилась в змозі виготовити такий дивовижний аптекарський препарат.*

Як розвивається історія?

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

10. \_\_\_\_\_

### 1.4. Каркас пропозицій

Пропонуються вправи із словами. Ви повинні скласти пропозиції із слів, які б починалися із запропонованих букв. Якщо буква пропущена, слово може бути будь-яким. Треба скласти якомога більше пропозицій. Починайте за сигналом організатора. У вас є 6 хвилин.

**Приклад:**

І _____	_____	К _____
Іван	любить	картоплю
Історія	великої	катастрофи
Ілля	купив	костюм

- |              |                     |         |         |
|--------------|---------------------|---------|---------|
| 1. А _____   | _____               | М _____ |         |
| 2. А _____   | _____               | М _____ |         |
| ...          |                     |         |         |
| 7. А _____   | _____               | М _____ |         |
| 1. С _____   | _____               | П _____ |         |
| 2. С _____   | _____               | П _____ |         |
| ...          |                     |         |         |
| 7. С _____   | _____               | П _____ |         |
| 1. О _____   | С _____             | Е _____ | В _____ |
| 2. О _____   | С _____             | Е _____ | В _____ |
| ...          |                     |         |         |
| 7. О _____   | С _____             | Е _____ | В _____ |
| 1. Д _____   | Т _____             | _____   |         |
| 2. Д _____   | Т _____             | _____   |         |
| ...          |                     |         |         |
| 7. Д _____   | Т _____             | _____   |         |
| 1. З _____   | И _____             | _____   | С _____ |
| 2. З _____   | И _____             | _____   | С _____ |
| ...          |                     |         |         |
| 7. З _____   | И _____             | _____   | С _____ |
| Всього _____ | Загальна сума _____ |         |         |

### Підбиття підсумків – оцінка креативності

Занесіть в таблицю оцінні цифри з попередніх вправ. Вони утворюють вашу оціночну суму. Її можна порівняти з аналогічною цифрою інших учасників групи.

Тест	Бали
Римування імен	_____
Фантазування з скороченнями	_____
Продовження розповіді	_____
Каркас пропозицій	_____
Разом	

P.S. Оцінка креативності є відносною як до тестів, так і до учасників групи.

*Джерело: Хайдуков И.Ф. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков, Н.К. Топузов, Н.С. Столярова, А.Е. Щелконогова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.*

### Діагностика особистісної креативності ( Е.Е. Тунік)

**Шкали:** допитливість, уява, складність, схильність до ризику.

#### Призначення тесту

Дана методика дозволяє визначити чотири особливості творчої особистості: допитливість (Д); уява (У); складність (С) і схильність до ризику (Р). Незважаючи на її спрямованість на юнацький вік, вона не втрачає своєї прогностичності й у зрілому віці.

#### Інтерпретація тесту

Основні критеріальні прояви досліджуваних факторів:

**Допитливість.** Суб'єкт з вираженою допитливістю найчастіше запитує всіх і про все, йому подобається вивчати будову механічних речей, він постійно шукає нові шляхи (способи) мислення, любить вивчати нові речі та ідеї, шукає різні можливості вирішення завдань, вивчає книги, ігри, карти, картини і т. д., щоб пізнати якомога більше.

**Уява.** Суб'єкт з розвиненою уявою: придумує розповіді про місця, які він ніколи не бачив; уявляє, як інші будуть вирішувати проблему, яку він вирішує сам; мріє про різні місця і речі; любить думати про явища, з якими не стикався; бачить те, що зображено на картинах і малюнках, незвично, не так, як інші; часто відчуває здивування з приводу різних ідей і подій.

**Складність.** Суб'єкт, орієнтований на пізнання складних явищ, проявляє інтерес до складних речей та ідей; любить ставити перед собою важкі завдання; любить вивчати щось без сторонньої допомоги; проявляє наполегливість, щоб досягти своєї мети; пропонує надто складні шляхи вирішення проблеми, ніж це здається необхідним; йому подобаються складні завдання.

**Схильність до ризику.** Виявляється в тому, що суб'єкт буде відстоювати свої ідеї, не звертаючи уваги на реакцію інших; ставить перед собою високі цілі і намагатиметься їх здійснити; допускає для себе можливість помилок і провалів; любить вивчати нові речі або ідеї і не піддається чужій думці; не дуже заклопотаний, коли однокласники, вчителі або батьки висловлюють своє незадоволення; воліє мати шанс ризикнути, щоб дізнатися, що з цього вийде.

### **Інструкція до тесту**

Це завдання допоможе вам з'ясувати, наскільки творчою особистістю ви себе вважаєте. Серед наступних коротких пропозицій ви знайдете такі, які виразно підходять вам краще, ніж інші. Їх слід зазначити знаком «Х» у колонці «В основному вірно». Деякі пропозиції підходять вам лише частково, їх слід позначити знаком «Х» у колонці «Частково вірно». Інші твердження не підійдуть вам зовсім, їх потрібно зазначити знаком «Х» у колонці «Ні». Ті твердження, щодо яких ви не можете прийняти рішення, потрібно позначити знаком «Х» у колонці «Не можу вирішити».

Робіть позначки до кожного речення і не замислюйтесь довго. Тут немає правильних або неправильних відповідей. Відзначайте перше, що прийде вам в голову, читаючи пропозицію.

Це завдання не обмежене в часі, але працюйте якомога швидше. Пам'ятайте, що, даючи відповіді до кожної пропозиції, ви повинні відзначати те, що дійсно відчуваєте.

Ставте знак «Х» в ту колонку, яка найбільше підходить вам. На кожне питання виберіть тільки одну відповідь.

## Тест

1. Якщо я не знаю правильної відповіді, то спробую здогадатися про неї.
2. Я люблю розглядати предмет ретельно і детально, щоб виявити деталі, яких не бачив раніше.
3. Зазвичай я задаю питання, якщо чогось не знаю.
4. Мені не подобається планувати справи заздалегідь.
5. Перед тим як грати в нову гру, я повинен переконатися, що зможу виграти.
6. Мені подобається уявляти собі те, що мені потрібно буде дізнатися або зробити.
7. Якщо щось не вдається з першого разу, я буду працювати до тих пір, поки не зроблю це.
8. Я ніколи не виберу гру, яку ніхто не знає.
9. Краще я буду робити все як завжди, ніж шукати нові способи.
10. Я люблю з'ясовувати, чи так все насправді.
11. Мені подобається займатися чимось новим.
12. Я люблю заводити нових друзів.
13. Мені подобається думати про те, чого зі мною ніколи не траплялося.
14. Зазвичай я не витрачаю час на мрії про те, що коли-небудь стану відомим артистом, музикантом, поетом.
15. Деякі мої ідеї так захоплюють мене, що я забуваю про все на світі.
16. Мені більше сподобалося б жити і працювати на космічній станції, ніж тут, на Землі.
17. Я нервую, якщо не знаю, що станеться далі.
18. Я люблю те, що незвично.
19. Я часто намагаюсь уявити, про що думають інші люди.
20. Мені подобаються розповіді або телевізійні передачі про події, що трапилися в минулому.
21. Мені подобається обговорювати мої ідеї в компанії друзів.
22. Я зазвичай зберігаю спокій, коли роблю щось не так або помиляюся.
23. Коли я виросту, мені хотілося б зробити або вчинити щось таке, що нікому не вдалося до мене.
24. Я вибираю друзів, які завжди роблять все звичним способом.
25. Багато існуючих правил мене зазвичай не влаштовують.
26. Мені подобається вирішувати навіть таку проблему, яка не має правильної відповіді.

27. Існує багато речей, з якими мені хотілося б поекспериментувати.
28. Якщо я одного разу знайшов відповідь на питання, я буду дотримуватися її, а не шукати інші відповіді.
29. Я не люблю виступати перед групою.
30. Коли я читаю або дивлюся телевізор, я уявляю себе будь-ким із героїв.
31. Я люблю уявляти собі, як жили люди 200 років тому.
32. Мені не подобається, коли мої друзі нерішучі.
33. Я люблю досліджувати старі валізи і коробки, щоб просто подивитися, що в них може бути.
34. Мені хотілося б, щоб мої батьки і керівники робили все як зазвичай і не змінювалися.
35. Я довіряю своїм почуттям, передчуттям.
36. Цікаво припустити що-небудь і перевірити, чи правий я.
37. Цікаво братися за головоломки та ігри, в яких необхідно розраховувати свої подальші ходи.
38. Мене цікавлять механізми, цікаво подивитися, що у них всередині і як вони працюють.
39. Моїм друзям не подобаються дурні ідеї.
40. Я люблю вигадувати щось нове, навіть якщо це неможливо застосувати на практиці.
41. Мені подобається, коли всі речі лежать на своїх місцях.
42. Мені було б цікаво шукати відповіді на питання, які виникнуть у майбутньому.
43. Я люблю братися за нове, щоб подивитися, що з цього вийде.
44. Мені цікавіше грати в улюблені ігри просто заради задоволення, а не заради виграшу.
45. Мені подобається розмірковувати про щось цікаве, про те, що ще нікому не спадало на думку.
46. Коли я бачу картину, на якій зображений хто-небудь незнайомий, мені цікаво дізнатися, хто це.
47. Я люблю гортати книги і журнали для того, щоб просто подивитися, що в них.
48. Я думаю, що на більшість запитань існує одна правильна відповідь.
49. Я люблю задавати запитання про такі речі, про які інші люди не замислюються.
50. У мене є багато цікавих справ як на роботі (в навчальному закладі), так і вдома.

## Обробка та інтерпретація результатів тесту

### Обробка даних тесту

При оцінці даних опитувальника використовуються чотири фактори, які тісно корелюють з творчими проявами особистості. Вони включають Допитливість (Д), Уява (У), Складність (С) і Схильність до ризику (Р). Ми отримуємо чотири показники по кожному фактору, а також загальний сумарний показник.

При обробці даних використовується або шаблон, який можна накладати на аркуш відповідей тесту, або зіставлення відповідей випробуваного з ключем у звичайній формі.

### Ключ до тесту

**Схильність до ризику** (відповіді, оцінювані в 2 бали):

- позитивні відповіді: 1, 2, 25, 35, 36, 43, 44;
- негативні відповіді: 5, 8, 22, 29, 32, 34;
- всі відповіді на дані питання у формі «може бути» оцінюються в 1 бал;
- всі відповіді "не знаю" на дані питання оцінюються в -1 бал і віднімаються із загальної суми.

**Допитливість** (відповіді, оцінювані в 2 бали):

- позитивні відповіді: 2, 3, 11, 12, 19, 27, 33, 37, 38, 47, 49;
- негативні відповіді: 28;
- всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» - в -1 бал.

**Складність** (відповіді, оцінювані в 2 бали):

- позитивні відповіді: 7, 15, 18, 26, 42, 50;
- негативні: 4, 9, 10, 17, 24, 41, 48;
- всі відповіді у формі «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» - в -1 бал.

**Уява** (відповіді, оцінювані в 2 бали):

- позитивні: 13, 16, 23, 30, 31, 40, 45, 46;
- негативні: 14, 20, 39;
- всі відповіді «може бути» оцінюються в +1 бал, а відповіді «не знаю» - в -1 бал.



У даному випадку визначення кожного з чотирьох факторів креативності особистості здійснюється на основі позитивних і негативних відповідей, оцінюваних в 2 бали, частково збігаються з ключем (у формі «може бути»), оцінюваних в 1 бал, і відповідей «не знаю», оцінюваних в - 1 бал. Використання цієї оціночної шкали дає право «покарати» недостатньо творчу, нерішучу особистість.

Цей опитувальник розроблений для того, щоб оцінити, в якій мірі здатними на ризик (Р), допитливими (Д), що володіють уявою (У) і котрі надають перевагу складним ідеям (С), вважають себе випробовувани. З 50 пунктів 12 тверджень відносяться до допитливості, 12 – до уяви, 13 – до здатності йти на ризик, 13 тверджень – до фактора складності.

Якщо всі відповіді збігаються з ключем, то сумарний бал може дорівнювати 100, якщо не позначені пункти «не знаю». Якщо випробований дає всі відповіді у формі «може бути», то його оцінка може скласти 50 балів у разі відсутності відповідей «не знаю».

Кінцева кількісна вираженість того чи іншого чинника визначається шляхом підсумовування всіх відповідей, співпадаючих з ключем, і відповідей «може бути» (+1) і вирахування з цієї суми всіх відповідей «не знаю» (-1 бал).

Чим вища оцінка людини, що відчуває позитивні почуття по відношенню до себе, тим більше творчою особистістю, допитливою, з уявою, здатною піти на ризик і розібратися в складних проблемах він є; всі вищеописані особистісні фактори тісно пов'язані з творчими здібностями.

Порівнюючи російські та американські дані, Е.Е. Тунік зазначає, що за опитувальником особистісних характеристик можна говорити, що за всіма чинниками: Допитливість, Складність, Схильність до ризику і Сумарний бал - російські середні показники вище американських, за винятком показників Уява, де вище американські дані (відмінності статистично значущі, t - критерій Стьюдента).

**Нормативні дані для російських і американських досліджуваних по 4- факторному опитувальнику**

**Фактори креативності**

	<b>Росія</b>		<b>Американські дані</b>	
	Середній, М	Стандартні відхилення, Δ	Середній, М	Стандартні відхилення, Δ
Допитливість	17,8	3,9	16,4	4,3
Уява	15,6	4,8	16,0	4,7
Складність	17,2	4,4	14,8	5,1
Схильність до ризику	17,0	-	-	-
Сумарний	67,6	16,0	62,1	18,0

*Джерела: Діагностика особистісної креативності (Е.Е.Тунік) / Фетіскін Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Соціально - психологічна діагностика розвитку особистості і малих груп. – М., 2002. – С.59-64.; <http://www.gurutestov.ru/test/347/>*

**Тест на діагностику творчого потенціалу та креативності**

**Шкали:** рівень творчого потенціалу (креативності)

**Призначення тесту**

Діагностика творчого потенціалу, креативності.

**Опис тесту**

Запитання діагностують кордони допитливості респондента, впевненість у собі, сталість, зорову і слухову пам'ять, прагнення до незалежності, здатність абстрагуватися і зосереджуватися. Ці показники, на думку автора методики, і є складова творчого потенціалу.

**Інструкція до тесту**

Виберіть один із запропонованих варіантів відповідей.

**Тест**

1. Чи вважаєте ви, що оточуючий вас світ може бути кращим?
  - а) так;
  - б) ні;
  - в) так, але лише де в чому.
2. Чи думаєте ви, що самі зможете брати участь у значних змінах навколишнього світу?
  - а) так, у більшості випадків;
  - б) ні;
  - в) так, у деяких випадках.
3. Чи вважаєте ви, що деякі з ваших ідей принесуть значний прогрес у тій сфері діяльності, яку ви оберете?
  - а) так;
  - б) звідки у мене можуть бути такі ідеї?
  - в) може бути, і не значний прогрес, але деякий успіх можливий.
4. Чи вважаєте ви, що в майбутньому будете відігравати таку важливу роль, що зможете щось принципово змінити?
  - а) так, напевно;
  - б) дуже малоймовірно;
  - в) може бути.
5. Коли ви вирішуєте щось зробити, чи впевнені в тому, що справа вийде?
  - а) звичайно;
  - б) часто охоплюють сумніви, чи зможу зробити;
  - в) частіше впевнений, ніж невпевнений.
6. Чи виникає у вас бажання зайнятися якоюсь невідомою для вас справою, такою справою, в якій в даний момент ви некомпетентні, абсолютно її не знаєте?
  - а) так, всяке невідоме мене приваблює;
  - б) ні;
  - в) все залежить від самої справи та обставин.
7. Вам доводиться займатися незнайомою справою. Чи відчуваєте ви бажання досягти в ній досконалості?
  - а) так;
  - б) що вийде, те і добре;
  - в) якщо це не дуже важко, то так.
8. Якщо справа, яку ви не знаєте, вам подобається, чи хочете ви знати про неї все?

- а) так;
- б) ні, треба вчитися самому основному;
- в) ні, я тільки задовольню свою цікавість.

9. Коли ви зазнаєте невдачі, то:

- а) якийсь час опираєтесь, навіть всупереч здоровому глузду;
- б) відразу облишите цю затію, як тільки зрозумієте її нереальність;

в) продовжуєте робити свою справу, поки здоровий глузд не покаже нездоланність перешкод.

10. Професію треба вибрати, виходячи з:

- а) своїх можливостей і перспектив для себе;
- б) стабільності, значущості, потрібності професії, потреби в ній;
- в) престижу і переваг, які вона забезпечить.

11. Подорожуючи, могли б ви легко орієнтуватися на маршруті, яким вже пройшли?

- а) так;
- б) ні;
- в) якщо місце сподобалося й запам'яталося, то так.

12. Чи можете ви пригадати відразу ж після бесіди все, що на ній говорилося?

- а) так;
- б) ні;
- в) згадаю все, що мені цікаво.

13. Коли ви чуєте слово незнайомою мовою, чи можете ви повторити його по складах без помилок, навіть не знаючи його значення?

- а) так;
- б) ні;
- в) повторю, але не зовсім правильно.

14. У вільний час ви волієте:

- а) залишатися наодинці, поміркувати;
- б) знаходитися в компанії;
- в) мені байдуже, чи буду я один або в компанії.

15. Ви займаєтесь якоюсь справою. Ви вирішуєте припинити її тільки тоді коли:

- а) справа закінчена і здається вам відмінно виконаною;
- б) ви більш-менш задоволені зробленим;
- в) справа здається зробленою, хоча її ще можна зробити краще.

Але навіщо?

16. Коли ви один, ви:

- а) любите мріяти про якісь речі, можливо, і абстрактних;
- б) будь-яку ціну намагаєтеся знайти собі конкретне заняття;
- в) іноді любите помріяти, але про речі, які пов'язані з вашими

справами.

17. Коли якась ідея захоплює вас, то ви станете думати про неї:

- а) незалежно від того, де і з ким ви перебуваєте;
- б) тільки наодинці;
- в) тільки там, де є тиша.

18. Коли ви відстоюєте якусь ідею, ви:

а) можете відмовитися від неї, якщо аргументи опонентів здадуться вам переконливими;

б) залишитеся при своїй думці, які б аргументи не висувалися;

в) зміните свою думку, якщо опір виявиться надто сильним.

### Обробка та інтерпретація результатів тесту

#### Обробка результатів тесту

Бали нараховуються за наступною схемою:

Відповідь «а» - 3 бали, «б» - 1, «в» - 2 бали.

#### Інтерпретація результатів тесту

• **48 і більше балів** – у вас закладений значний творчий потенціал, який представляє вам багатий вибір творчих можливостей. Якщо ви на ділі зможете застосувати ваші здібності, то вам доступні найрізноманітніші форми творчості.

• **18 - 47 балів** – у вас є якості, які дозволяють вам творити, але є і бар'єри вашої творчості. Найнебезпечніший – страх, особливо у людей, орієнтованих на обов'язковий успіх. Страх невдачі сковує уяву – основу творчості. Страх може бути і соціальний, страх громадського осуду. Будь-яка нова ідея проходить через етап несподіванки, подиву, невизнання, засудження оточуючими. Боязнь осуду за нове, незвичне для інших (поведінка, погляди, почуття) сковує творчу активність, знищує творчу особистість.

## Тест вербальної креативності (RAT) С. Медника

### Огляд

Розроблений тест призначений для діагностики вербальної креативності, яка визначається як процес перекомбінування елементів ситуації. У даному випадку випробовуваним пропонуються словесні тріади (трійки слів), елементи яких належать до взаємно віддалених асоціативних областей. Випробовуваному необхідно встановити між ними асоціативний зв'язок шляхом знаходження четвертого слова, яке об'єднувало б елементи таким чином, щоб з кожним із них воно утворювало певне словосполучення. В якості стимулюючого матеріалу в тесті використовуються 40 словесних тріад.

Розроблена методика спрямована на виявлення та оцінку існуючого у випробуваного, часто прихованого креативного потенціалу, що блокується, а не особливостей діяльності випробуваного в даних експериментальних умовах.

Випробуваного не можна обмежувати часом вирішення тестових завдань. Бажано працювати з випробуваним індивідуально, хоча можливий і груповий варіант.

Дорослий варіант методики, адаптований А.Н. Вороніним, являє собою груповий скорочений варіант, що складається з однієї серії (20 тріад) і не передбачає розминки, оскільки розминка у дорослих людей в ситуації дефіциту часу для виконання (підприємці – зазвичай зайняті люди) дає систематичний зсув у результатах тестування, який визначається завданнями розминки. Стимулюючий матеріал для скороченого групового варіанта методики взято з другої серії підліткового варіанта методики.

### Інструкція

#### Особливості проведення:

Проводячи тестування, краще уникати відкритого обговорення предметної спрямованості методики, тобто не слід повідомляти про те, що вивчаються творчі здібності, творче мислення. Тест можна представити як методику на «оригінальність», можливість виразити себе в незвичній діяльності, ситуації. Час тестування не потрібно обмежувати, але орієнтовно випробовувані витрачали на кожен трійку слів по 1-2 хв.

**Інструкція:**

Вам пропонуються трійки слів, до яких необхідно підібрати ще одне слово так, щоб воно поєднувалося з кожним з трьох запропонованих слів (складало певне словосполучення).

**Зміст****Стимулюючий матеріал:**

1. випадкова	гора	довгоочікувана
2. вечірня	папір	стінна
3. назад	батьківщина	шлях
4. далеко	сліпий	майбутнє
5. народна	страх	світова
6. гроші	квиток	вільне
7. людина	погони	завод
8. двері	довіра	швидко
9. друг	місто	коло
10. поїзд	купити	паперовий
11. колір	заєць	цукор
12. ласкава	зморшки	казка
13. дитинство	випадок	гарне
14. повітря	швидка	свіже
15. співак	Америка	тонкий
16. важкий	народження	урожайний
17. багато	нісенітниця	прямо
18. кривий	окуляри	гострий
19. садова	мозок	порожня
20. гість	випадково	вокзал

Наприклад, для трійки слів «гучна, правда, повільно» словом-відповіддю служить слово «говорити» (голосно говорити, говорити правду, повільно говорити). Ви можете також змінювати слова граматично і використовувати прийменником, наприклад, для слів «годинник, скрипка, єдність» відповіддю може бути слово «майстер» (годинниковий майстер, скрипковий майстер, єдиний майстер).

Намагайтеся, щоб ті образи та асоціації, які приходять вам у голову у відповідь на запропоновані слова, були якомога оригінальніші і яскравіші. Намагайтеся подолати стереотипи і придумати щось нове, оригінальне. Спробуйте дати максимальну кількість відповідей на кожну трійку слів.

### Ключі

Обробка результатів у скороченому груповому варіанті:

Оригінальність відповідей оцінюється, виходячи з усього масиву даних за формулою:

$$Or = 1 - \frac{x-1}{X_{\max} - 1},$$

де:

- Or - оригінальність даного типу відповіді;
- x - кількість відповідей даного типу;
- X<sub>max</sub> - максимальна кількість відповідей в типові .

При цьому під типом відповіді малися на увазі однокореневі слова, що несуть приблизно однакове змістове навантаження.

Так, слова «прагнення, прагнути, устремління, прагну» розглядалися як слова однотипні і об'єднувалися в один тип відповідей: прагнення.

Для оцінки результатів тестування людей, що належать до контингенту менеджерів або схожих з ними, пропонується наступний алгоритм дій. Необхідно зіставити відповіді випробовуваних з наявними типовими відповідями і при знаходженні схожого типу відповіді привласнити даному типу відповіді оригінальність, зазначену в списку. Якщо в списку немає такого типу відповідей, то оригінальність даної відповіді вважається 1.

Індекс оригінальності підраховується як середнє оригінальностей всіх відповідей, тобто сума оригінальностей по всіх відповідях ділиться на кількість відповідей. Кількість відповідей може не збігатися з кількістю «трійок слів». На деякі трійки слів випробовувані дають дві, три відповіді, на деякі – відповіді відсутні.

Індекс унікальності, за Медником, дорівнює кількості унікальних відповідей.

Індекси оригінальності відповідей.



**Трійка слів № 1**  
**випадкова гора довгоочікувана**  
**Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Бесіда 0,99	Перемога 0,92
Вершина 0,98	Підкорення 0,99
Відпочинок 0,98	Подарунок 0,99
Відпустка 0,98	Подія 0,99
Гроза 0,99	Подорож 0,97
Гроші 0,99	Поїздка 0,79
Допомога 0,98	Похід 0,98
Дорога 0,91	Привал 0,98
Дощ 0,99	Прогулянка 0,98
Жінка 0,97	Птах 0,99
Знайомство 0,98	Путівка 0,98
Знахідка 0,99	Радість 0,98
Зустріч 0,00	Робота 0,98
Лавина 0,99	Сніг 0,96
Лист 0,99	Стежка 0,96
Любов 0,95	Сходження 0,98
Людина 0,99	Удача 0,96
Мрія 0,97	Хмара 0,99
Обвал 0,99	Шлях 0,98
Падіння 0,99	

**Трійка слів № 2**  
**вечірня папір стінна**  
**Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Афіша 0,99	Повідомлення 0,99
Газета 0,00	Реклама 0,96
Гарний 0,99	Сенсація 0,99
Друк 0,96	Туалет 0,99
Картина 0,98	Фотографія 0,99
Оголошення 0,99	

**Трійка слів № 3**  
**назад батьківщина шлях**

**Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Бачити 0,98	Напрямок 0,98
Будинок 0,37	Ностальгія 0,98
Відправитися 0,98	Повернення 0,00
Далеко 0,87	Повернутися 0,93
Дорога 0,67	Поїзд 0,78
Збиратися 0,76	Прагнення 0,98
Їхати 0,85	Радість 0,91
Йти 0,83	Рушити 0,98
Кличе 0,98	Син 0,98
Кордон 0,98	Солдат 0,98
Літак 0,96	Туга 0,98
Майбутнє 0,91	Еміграція 0,98
Мати 0,98	Хотіти 0,98

**Трійка слів № 4**  
**далеко сліпий майбутнє**

**Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Бачити 0,00	Мрія 0,91
Безнадійно 0,95	Музикант 0,98
Біда 0,98	Надія 0,89
Вести 0,98	Передбачати 0,86
Випадок 0,98	Перспектива 0,98
Віра 0,91	План 0,98
Дивитися 0,82	Поводир 0,98
Доля 0,98	Погляд 0,61
Дощ 0,89	Радість 0,98
Друг 0,98	Рух 0,95
Думка 0,98	Страх 0,91
Зір 0,98	Удача 0,98
Йти 0,98	Щастя 0,95
Людина 0,89	Шлях 0,86

**Трійка слів № 5****народна страх світова****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Біда 0,97	Медицина 0,92
Битва 0,99	Перемога 0,99
Війна 0,00	Пісня 0,99
Воля 0,99	Поголос 0,99
Втрата 0,99	Подія 0,99
Єдність 0,99	Політика 0,99
Життя 0,98	Правда 0,99
Історія 0,98	Проблема 0,98
Казка 0,99	Революція 0,93
Катастрофа 0,97	Сила 0,99
Компанія 0,99	Скорбота 0,99
Криза 0,99	Слава 0,97
Легенда 0,99	Трагедія 0,98

**Трійка слів № 6****Гроші квиток вільне****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Багато 0,92	Купувати 0,92
Великий 0,97	Літак 0,94
Взяти 0,92	Людина 0,92
Виграш 0,97	Мати 0,83
Використовувати 0,94	Місце 0,00
Відвідання 0,83	Обмін 0,94
Відпустка 0,94	Отримати 0,89
Відсутність 0,97	Подарувати 0,94
Втратити 0,95	Подорож 0,78
Вхід 0,86	Поїзд 0,94
Гроші 0,97	Поїздка 0,81
Зайвий 0,97	Придбати 0,97
Знаходити 0,97	Продаж 0,92
Каса 0,86	Проїзд 0,94
Кіно 0,97	Ціна 0,97
Купе 0,92	Час 0,03
Купити 0,94	

**Трійка слів № 7****людина погони завод****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Армія 0,95	Купити 0,99
Борг 0,98	Начальник 0,99
Важливий 0,99	Новий 0,97
Вахтер 0,97	Оборонний 0,99
Великий 0,91	Офіцер 0,99
Військовий 0,00	Охорона 0,99
Гарний 0,94	Побачити 0,99
Дисципліна 0,99	Служити 0,88
Зброя 0,99	Солдат 0,99
Золотий 0,95	Старий 0,99
Йде 0,99	Честь 0,98
Конверсія 0,99	Ящик 0,99

**Трійка слів № 8****двері довіра швидко****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Автомобіль 0,97	Закрити 0,94
Великий 0,97	Зіпсувати 0,97
Взаєморозуміння 0,97	Зламати 0,91
Виходити 0,89	Знаходити 0,89
Відкривати 0,00	Користуватися 0,97
Відчинити 0,97	Ламати 0,97
Війна 0,97	Отримати 0,97
Втратити 0,87	Підняти 0,97
Входити 0,00	Придбати 0,94
Друг 0,97	Пройти 0,97
Завоювати 0,94	

**Трійка слів № 9****ДРУГ МІСТО КОЛО****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Важливий 0,98	Метро 0,98
Гарний 0,90	Милий 0,95
Далекий 0,95	Мій 0,79
Дорогий 0,95	Наш 0,98
Друг 0,98	Покинути 0,95
Єдиний 0,95	Почесний 0,98
Забутий 0,95	Рідна 0,90
Замкнуте 0,90	Серце 0,98
Знайомий 0,71	Спілкування 0,98
Зустріч 0,98	Старий 0,88
Їхати 0,90	Увійти 0,95
Йти 0,98	Улюблений 0,74
Квиток 0,90	Хороший 0,95
Кращий 0,95	Цікавий 0,98
Маленький 0,98	Чудовий 0,98

**Трійка слів № 10****ПОЇЗД КУПИТИ ПАПЕРОВИЙ****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Білий 0,99	Пакет 0,93
Близький 0,99	Проїзний 0,99
Будинок 0,99	Розклад 0,99
Журнал 0,99	Рушник 0,98
Змій 0,98	Серветка 0,99
Іграшка 0,92	Собака 0,99
Квиток 0,00	Стакан 0,93
Книга 0,99	Товар 0,98
Макет 0,99	

**Трійка слів № 11****колір засць цукор****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Білий 0,00	Приємний 0,99
Білосніжка 0,99	Сірий 0,90
Білосніжний 0,99	Сніговий 0,99
Брудний 0,98	Улюблений 0,97
Льодяник 0,97	Хороший 0,99
Мокрий 0,99	Цукерка 0,98
Морква 0,97	Шкідливий 0,99
Нижний 0,99	Шоколад 0,99

**Трійка слів № 12****ласкава зморшки казка****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Бабуся 0,00	Няня 0,92
Дитинство 0,99	Особа 0,97
Дід 0,99	Посмішка 0,99
Доброта 0,99	Стара 0,98
Жінка 0,96	Старенька 0,97
Мама 0,62	

**Трійка слів № 13****дитинство випадок гарне****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Батько 0,97	Настрій 0,40
Було 0,97	Пережити 0,97
Враження 0,97	Подія 0,94
Гра 0,94	Почуття 0,97
Дитина 0,97	Прекрасно 0,97
Друг 0,89	Радість 0,86
Знайомий 0,97	Сад 0,97
Зустріч 0,86	Свято 0,97
Любов 0,97	Спогад 0,00
Майбутнє 0,97	Удача 0,97
Море 0,94	Чистий 0,97
Морозиво 0,97	Щастя, щасливий 0,25

**Трійка слів № 14**  
**повітря швидка свіже**

**Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Відпочинок 0,91	Погода 0,97
Відчуття 0,97	Подув 0,88
Вігер 0,64	Поїздка 0,85
Віяння 0,97	Політ 0,94
Враження 0,94	Потік 0,55
Гори 0,91	Прогулянка 0,97
Гроза 0,97	Прохолода 0,97
Дівчина 0,97	Ранок 0,94
Дихання 0,73	Реакція 0,94
Ідея 0,97	Річка 0,73
Їжа 0,97	Розум 0,97
Їзда 0,82	Сніданок 0,91
Куля 0,94	Струмнь 0,00
Море 0,94	Тепло 0,97
Ніч 0,97	Чистий 0,97
Перебіг 0,76	Шампанське 0,97

**Трійка слів № 15**  
**співак Америка тонкий**

**Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Голос 0,00	Принц 0,97
Гумор 0,85	Рок 0,98
Джаз 0,98	Слух 0,98
Знавець 0,95	Смак 0,91
Знаменитий 0,98	Стиль 0,98
Інтелект 0,98	Талант 0,98
Кантрі 0,97	Тенор 0,98
Краватка 0,97	Успіх 0,98
Натяк 0,98	Цінитель 0,92
Негр 0,97	Чоловік 0,98
Платівка 0,98	Чорношкірий 0,98

**Трійка слів № 16****важкий народження урожайний****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Важкий 0,99	Період 0,99
Великий 0,99	Письменник 0,99
Випадок 0,98	Праця 0,99
Година 0,99	Рік 0,00
День 0,91	Сезон 0,99
Думка 0,99	Сорт 0,99
Зокрема 0,99	Тиждень 0,99
Колос 0,99	Хліб 0,99
Місяць 0,94	Час 0,95
Осінь 0,99	

**Трійка слів № 17****багато нісенітниця прямо****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Всі 0,99	Писати 0,97
Говорити 0,00	Розмова 0,90
Дивитися 0,99	Сказати 0,96
Думати 0,99	Слово 0,96
Дурість 0,98	Справа 0,97
Дурниця 0,98	Тут 0,98
Книга 0,99	Читати 0,99
Нести 0,95	Шлях 0,99
Ніс 0,99	Шум 0,98

**Трійка слів № 18****кривий окуляри гострий****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Дзеркало 0,98	Оправа 0,96
Дужка 0,96	Погляд 0,06
Зір 0,80	Ріг 0,94
Ніс 0,00	Скло 0,65
Носити 0,96	Старець 0,98
Око 0,25	



**Трійка слів № 19****садові мозок порожня****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Банка 0,99	Клітка 0,98
Втома 0,97	Комора 0,99
Голова 0,00	Коробка 0,98
Горох 0,97	Кошик 0,99
Грядка 0,99	Лавка 0,99
Ділянка 0,97	Лінія 0,99
Думка 0,99	Людина 0,99
Звивина 0,97	Робота 0,96
Капуста 0,99	Скринька 0,99
Кільце 0,98	Трата 0,99
Кість 0,99	Центр 0,98

**Трійка слів № 20****гість випадково вокзал****Варіанти відповідей та їх оригінальність**

Великий 0,97	Опинитися 0,96
Випадок 0,98	Побачити 0,98
Відвідав 0,98	Поїзд 0,98
Візит 0,97	Поїздка 0,95
Гість 0,97	Попутник 0,97
Довгоочікуваний 0,98	Потрапив 0,97
Зайти 0,97	Прибуття 0,98
Знайомство 0,93	Приїзд, приїжджати 0,43
Зустріч, зустріти 0,00	Прийти 0,92
Йти 0,98	Увійти 0,98
Неочікуваний 0,98	
Шлях 0,98	

## Аналіз

### Інтерпретація:

Інтерпретація результатів тестування з даного тесту досить сильно залежить від специфіки вибірки, тому адекватні й надійні висновки про окрему людину можна отримати тільки в рамках даної вибірки або схожої з нею. У цьому випадку представлені норми і списки типових відповідей для вибірки молодих менеджерів, і відповідно, можна досить добре оцінювати вербальну креативність людей такого або схожого контингенту. Якщо вибірка сильно відрізняється від пропонованої, то аналізують результати по всій новій вибірці і тільки тоді дають висновки про окремих людей.

Використовуючи процентильну шкалу, побудовану для індексу оригінальності, індексу унікальності і для показника «кількість відповідей», можна визначити місце конкретного випробуваного щодо пропонованої вибірки і відповідно зробити висновки про ступінь розвитку у нього вербальної креативності та продуктивності.

1	0%	20%	40%	60%	80%	100%
2	1,00	0,94	0,91	0,86	0,81	0,61
3	19,00	6,00	4,00	3,00	2,00	0,00
4	49,00	20,00	15,00	12,00	10,00	1,00

### Примітка:

1 – відсоток людей, результати яких перевищують зазначений рівень;

2 – значення індексу оригінальності;

3 – значення індексу унікальності;

4 – кількість відповідей.

Так, якщо у випробуваного X сума оригінальностей відповідей склала 20,75 і всього в його протоколі 25 відповідей, то його індекс оригінальності дорівнює 0,83. Кількість унікальних відповідей – 16.

Результати такого протоколу показують, що дана людина знаходиться між 60 і 80 процентилем, тобто від 60 % до 80 % людей у даній вибірці володіють вербальною креативністю (за індексом оригінальності) вище, ніж у нього. Однак індекс унікальності у нього вище, і тільки 40% (навіть менше) мають індекс вищий. Для оцінки креативності як такої більше значення має індекс унікальності, який показує, наскільки дійсно нове може створити людина, але диференціююча сила пропонованого індексу недостатньо велика, і

тому часто використовується індекс оригінальності. Кількість відповідей показує насамперед ступінь продуктивності і працездатності. Цей індекс в значній мірі корелює з мотивацією досягнення, тобто, чим вище кількість відповідей, тим вище мотивація досягнення.

*Джерело:* [www.teacherjournal.com.ua/.../11027\\_ТЕСТ%20ВЕРБАЛЬНОЙ%20КР.](http://www.teacherjournal.com.ua/.../11027_ТЕСТ%20ВЕРБАЛЬНОЙ%20КР.)

## **Визначення соціальної креативності особистості**

**Шкали:** соціальна креативність

**Призначення тесту.** Дана методика за допомогою самооцінки поведінки в нестандартних ситуаціях життєдіяльності дозволяє визначити рівень соціальної креативності.

**Інструкція до тесту.** У запропонованому нижче бланку вам необхідно за 9-бальною шкалою провести самооцінку особистісних якостей або частоту їх прояву в заданих ситуаціях життєдіяльності.

### **Тест**

1. Як часто розпочату справу вам вдається довести до логічного кінця?
2. Якщо всіх людей подумки розділити на логіків та евристиків, тобто генераторів ідей, то в якій мірі ви є генератором ідей?
3. У якій мірі ви відносите себе до рішучих людей?
4. В якій мірі ваш кінцевий «продукт», ваш витвір найчастіше відрізняється від початкового проекту, задуму?
5. Наскільки ви здатні проявити вимогливість і наполегливість, щоб люди, які обіцяли вам щось, виконали обіцяне?
6. Як часто вам доводиться висловлюватися з критичними зауваженнями на чиюсь адресу?
7. Як часто вирішення виникаючих у вас проблем залежить від вашої енергії та наполегливості?
8. Який відсоток людей у вашому колективі найчастіше підтримують вас, ваші ініціативи та пропозиції? (Один бал – близько 10%)?
9. Як часто у вас буває оптимістичний і веселий настрій?
10. Якщо всі проблеми, які вам доводилося вирішувати за останній рік, умовно розділити на теоретичні і практичні, то яка значима частина з них практичних?

11. Як часто вам доводилося відстоювати свої принципи, переконання?
12. У якій мірі ваша товариськість, комунікабельність сприяє вирішенню життєво важливих для вас проблем?
13. Як часто у вас виникають ситуації, коли головну відповідальність за вирішення найбільш складних проблем і справ у колективі вам доводиться брати на себе?
14. Як часто і в якій мірі ваші ідеї, проекти вдавалося втілювати в життя?
15. Як часто вам вдається, проявивши винахідливість і навіть підприємливість, хоч у чомусь випередити своїх суперників по роботі чи навчанні?
16. Як багато серед ваших друзів і близьких людей, які вважають вас людиною вихованою і інтелігентною?
17. Як часто вам в житті доводилося вживати заходи, які були сприйняті навіть вашими друзями як несподіванка, принципово нова справа?
18. Як часто вам доводилося докорінно реформувати своє життя чи знаходити принципово нові підходи щодо вирішення старих проблем?

### **Обробка та інтерпретація результатів тесту**

На основі сумарного числа набраних балів визначте рівень вашого творчого потенціалу.

*Сума балів*

*Рівні соціальної креативності  
особистості*

18-39	Дуже низький рівень
40-54	Низький
55-69	Нижче середнього
70-84	Трохи нижче середнього
85-99	Середній
100-114	Трохи вище середнього
115-129	Вище середнього
130-142	Високий рівень
143-162	Дуже високий рівень

**Анкета для оцінки потенціалу менеджера креативного типу:**

**1. Стратегічне мислення.** Уміння прогнозувати і оцінювати ситуації. Визначати: хто сильні конкуренти, привабливість сегмента ринку, розробляти конкурентні переваги, який товар і технології будуть потрібні споживачеві завтра?

**2. Здатність ухвалювати ризиковані рішення в будь-яких ситуаціях** і нести відповідальність за результат.

**3. Готовність до генерації нових ідей, до змін і інновацій, до диверсифікації.**

**4. Проблемне бачення світу, здатність розпізнавати проблеми** на основі стратегічного бачення.

**5. Уміння заздалегідь, завчасно ставити проблеми, коли** вони ще тільки зароджуються.

**6. Системне і панорамне сприйняття дійсності, процесів** функціонування і розвитку керованого об'єкта.

**7. Уміння сприймати, розуміти і використовувати точки зору,** які відмінні від власних або навіть протилежні їм.

**8. Експрезентність – здатність робити правильні і вдалі висновки** при дефіциті інформації.

**9. Розвинена психологічна саморегуляція, що** визначає ставлення до проблем і їх оцінки.

**10. Психологічна проникливість, що** дозволяє бачити і розрізняти в людях особливості їх поведінки. Компенсатором проникливості є психодіагностика.

**11. Інноваційність і стратегічність** мислення, здатність вийти за межі формального, звичного, перевіреного, традиційного.

**12. Активність – здатність залучати людей до спільної діяльності, не** вдаючись до засобів матеріального або адміністративного впливу.

**13. Здатність швидко перебудовуватися психологічно** при зміні умов діяльності або переході до вирішення принципово нових завдань.

**14. Здатність до прихованого керівництва, що** припускає включення людей в діяльність не на формальній субординаційній основі.

Всі ці властивості існують в сукупності як система, визначаючи менеджера стратегічного характеру.

Завдання: Перепишіть вказані вище 14 властивостей і дайте кожній з них оцінку за 10-бальною шкалою. Передбачуваний результат – ваша характеристика як менеджера креативного типу.

Для наочної презентації результатів варто використати метод «Кругової діаграми», який побудований на базі бальної оцінки приведених вище чинників.

У круговій діаграмі відкладаються вектори відповідно до вибраних чинників. На кожен вектор наноситься оцінка чинника в балах (за 10-бальною шкалою), потім точки оцінки з'єднуються і утворюється діаграма, що відображає картину потенціалу фірми або оцінюваного учасника.

На підставі результатів вище приведеного аналізу визначається рівень потенціалу менеджерів, фахівців, а також потенціалу фірми у вибраному сегменті ринку.

Потенціал визначається співвідношенням суми оціночних балів до кількості оцінюваних чинників (векторів).

*Джерело: Макаренко О. Г. Креативный менеджмент: учебное пособие / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарев. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 154 с.*

## **Інтелектуальний потенціал працівника**

Інтелектуальний потенціал співробітника можна розглядати як його готовність до генерування і вирішення інноваційних завдань.

Для оцінки інтелектуального потенціалу людини є декілька методик. Найбільш відомою є методика розрахунку показника IQ, що базується на оцінці здатності вирішення логічних завдань. У США є навіть товариство, члени якого відрізняються підвищеним показником IQ.

Проте подібні методики характеризують загальний рівень логічного мислення людини, але не дають уявлення про його можливість вирішувати професійні завдання.

Для цього необхідно використовувати специфічний набір показників, що відображають рівень здобутої освіти, досвід конкретної практичної діяльності, здібності людини до вирішення наукових і інженерних завдань.

Розглядаючи інтелектуальний потенціал співробітника, можна спиратися на набір базових показників:

## 1. Освіта

- 1.1. Рівень базової освіти.
- 1.2. Рівень наукової кваліфікації.
- 1.3. Рівень додаткової професійної освіти.

## 2. Наявні наукові результати

- 2.1. Масштаб публікацій.
- 2.2. Масштаб інноваційних результатів (винаходів, патентів).
- 2.3. Масштаб наукових (конструкторських) робіт.

## 3. Уміння

- 3.1. Досвід нестандартних інженерних рішень.
- 3.2. Уміння комплексного вирішення проблем.
- 3.3. Знання сучасного стану відповідної галузі знань.

Кожний з показників може експертно оцінюватися в інтервалі від 0 до 10 балів. Середня арифметична оцінка дасть уявлення про інтелектуальний рівень конкретного співробітника.

Розрізняють чотири стилі творчого підходу до вирішення проблем:

- що генерує – виявлення проблеми і пошук фактів;
- концептуальний – визначення проблеми і пошук ідей;
- що оптимізує – оцінка ідей, їх відбір і планування дій;
- виконавський – здобуття, схвалення і здійснення.

*Генеруючий стиль мислення передбачає* витяг інформації з безпосереднього досвіду, дослідження, розгляд різних варіантів, виявлення нових проблем та можливостей і розгляд ситуації з різних точок зору. Люди і організації з сильними генеруючими здібностями вважають за краще висувати різні варіанти, а не оцінювати і відбирати один з них. Для них все здається важливим, і вони можуть знайти і хороші, і погані сторони майже в кожній проблемі або ситуації. Їм не подобається розкладати все по полицях або делегувати кому-небудь складні проблеми, проте вони з готовністю нададуть іншим змогу поклопотатися про деталі. Їх влаштовує неоднозначність, і їх важко зловити на слові. Вони вважають за краще працювати з декількома проектами одночасно. Кожне пропонуване ними рішення передбачає постановку ще кількох нових завдань. Мислення в цьому квадраті включає виявлення проблеми і пошук фактів.

*Концептуальний стиль мислення* припускає розгляд різних варіантів. Проте для нього характерне збагнення не на безпосередньому досвіді, а за допомогою абстрактного мислення. Результатом тут є об'єднання нових ідей, пошук точок зору, що допомагають опису проблеми, і створенню теоретичних моделей, що пояснюють предмети та явища. Люди і організації, які володіють значними здібностями у сфері концептуалізації, знаходять вдовolenня в акумуляції всієї розрізної інформації, отриманої у фазі генерування. Концептуалістам необхідно у всьому розібратися: для них теорія повинна бути логічно вивіреною і ясно викладеною. Вони вважають за краще братися за справу, міцно опанувавши ситуацією і ясно визначивши проблему або основну ідею. Їм не подобається робити який-небудь вибір, виконувати що-небудь або мучитися з приводу чого-небудь, чого вони не розуміють. Вони люблять просто перебирати ідеї і не дуже турбуються про те, щоб переходити до дій.

*Оптимізуючий стиль мислення*, як і концептуальний, характеризується розумінням через абстрактне мислення. Замість розгляду проблеми з різних боків індивід з подібним стилем мислення вважає за краще зосередитися на одному. Люди з оптимізуючим стилем мислення тестують свої рішення в думці і не поспішають переходити до їх практичної реалізації. Вони вважають за краще знаходити оптимальне рішення для декількох точно певних проблем і питань. Вони зосереджуються на конкретній проблемі і аналізують велику кількість інформації, щоб точно виявити, що дає збій в даній ситуації. Вони зазвичай упевнені в своїй здатності створити розумну логічну оцінку і вибрати якнайкращий варіант вирішення проблеми. Часто їм бракує терпіння в неоднозначних ситуаціях, і вони не люблять безплідних роздумів про додаткові можливості, точки зору або взаємозв'язки між проблемами. Вони покладаються на своє знання проблеми.

*Виконавський стиль мислення передбачає* зосередження, але на відміну від попереднього стилю виконавцеві властиво вчитися на безпосередньому досвіді, а не за рахунок абстрактних міркувань. Результатом цього є виконання роботи. Люди, для яких характерний виконавський стиль мислення, вважають за краще переходити до справи, а не перевіряти ідеї в думці. Вони не потребують детального розуміння, щоб зуміти приступити до справи і швидко пристосуватися до обставин, що змінюються. Якщо виявиться суперечність теорії і фактів, вони з легкістю від цієї теорії відмовляться. Деякі вважають їх



ентузіастами своєї справи, але в той же час поширена думка, що вони дуже нетерплячі і напористі в своєму прагненні здійснити всі ідеї і плани. Вони випробують стільки нових способів, скільки знадобиться, і виконуватимуть все саме так, як потрібно; вони обов'язково доб'ються того, що новий процес почне працювати.

Таблиця 1

## Визначення стилю мислення

Досвід		Ідеї		Роздум		Оцінка	
Діловитість	4	Дитячість	3	Усунутість	1	Реалістичність	2
Досвід	4	Пошук різноманітності	3	Об'єктивність	2	Вибірковість	1
Проби і помилки	3	Розгляд альтернатив	1	Обдумування	2	Оцінювання	4
Активність	4	Відхід від стереотипів	3	Абстрагування	1	Зіставлення	2
Безпосередність	1	Перебір всіх можливих варіантів	2	Розробка концепцій	3	Витягання практичних висновків	4
Залученість	4	Перегляд перспектив	3	Теоретизування	1	Звуження даної сфери	2
Старанність	3	Візуалізація	1	Моделювання	2	Ухвалення рішень	4
Прагнення узяти все в свої руки	1	Погляд у майбутнє	4	Копання в літературі	2	Увага до деталей	3
Доведеність	2	Генерування варіантів	4	Розуміння	1	Рішучість	3
Практичність	4	Розкладання на складові	2	Синтез	3	Вибірковість	1
Працездатність	4	Задумливість	1	Дослідження	3	Вислів думок	2
Комунікабельність	2	Запровадження нововведень	4	Безсторонність	3	Перевірка	1
Разом	36		31		24		29

В організації всі чотири типи мислення повинні знаходитися в рівновазі.

З метою визначення стилю мислення в кожному рядку таблиці 1 поставте 4 поряд з характеристикою, що краще всього описує ваш спосіб вирішення проблем, 3 – поряд з менш відповідною характеристикою, 2 – поряд з ще менш відповідною і 1 – поряд з тією, яка майже не підходить до вашого стилю вирішення проблем. У кожному горизонтальному рядку повинні бути проставлені різні числа. Одне число не може відноситися до різних характеристик.

Складете всі бали в кожному стовпчику. Підсумкова сума в першій колонці показує вашу схильність до використання знань, необхідних для вирішення проблеми досвідченим шляхом (безпосередню особисту залученість). Друга колонка – схильність до застосування знань для вирішення проблем з генеруванням ідей (породження ідей без обговорення). Третя колонка – схильність до використання знань для вирішення проблеми шляхом роздуму (неупереджене, абстрактне теоретизування). Четверта колонка – схильність до оцінки знань для вирішення проблеми (додаток думок до ідей).

Видзначте кількість балів в кожній колонці на відповідних осях круга (рис. 1).

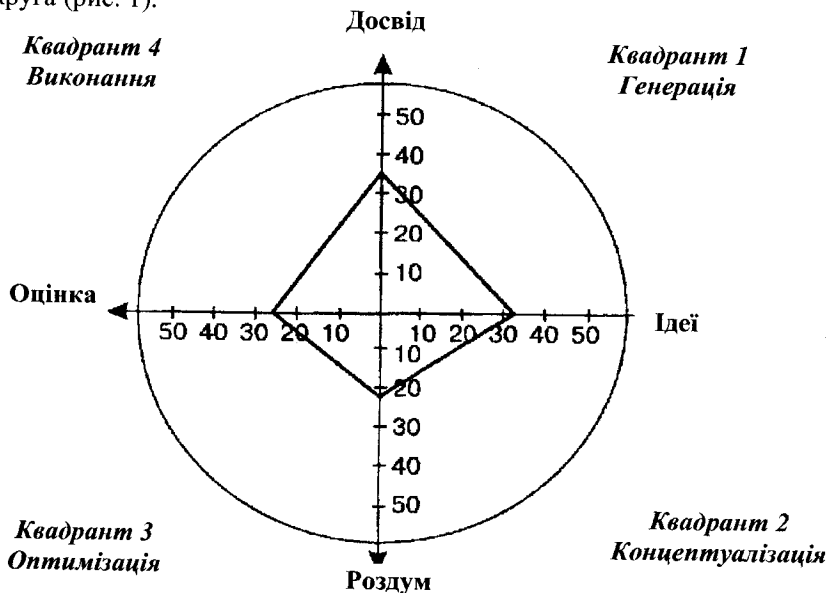


Рис. 1 Генеруючий стиль мислення

До методів аналізу людських активів належать:

- *інтерв'ювання співробітників* – дає можливість знайти рівновагу між потребами організації і потребами співробітників. Необхідно виявити і реалізувати ваш потенціал і всі цінні якості співробітників;

- *тестування і атестація* – потрібні для отримання інформації про потенціал співробітників як підтвердження того, що працівники використовують всі надані можливості для здійснення свого внеску до роботи організації і що організація дає їм широкий простір для прояву ініціативи;

- *виявлення знань* – фіксація знань індивіда (головні особи компанії) таким чином, щоб їх можна було передавати іншим і зберігати в базі знань;

- *самооцінка* – дає можливість працівникові оцінити власні досягнення у виконанні роботи;

- *оцінка керівником* – дає можливість скористатися професійною оцінкою як приводом для розширення сфери діяльності співробітника в організації, а також допомозі в реалізації його потенціалу;

- *оцінка колегами* – важлива при роботі співробітників у командах. Особливу увагу слід приділити виконанню посадових обов'язків на відстані, впливу на продуктивність, передачу інформації;

- *складання послужного списку всіх працівників* – дозволяє закріпити в людині віру в свої здібності за допомогою акумуляції відомостей про її навички, успіхи і помилки.

*Джерело: Хайдуков И.Ф. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков, Н.К. Топузов, Н.С. Столярова, А.Е. Щелконогова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.*

### **Діагностика ділового, творчого і морального клімату в колективі**

**Шкали:** психологічний клімат: діловий, творчий, моральний

#### **Інструкція до тесту**

При роботі з тестом кожен член колективу незалежно один від одного оцінює за 9-бальною шкалою усі 18 якостей, що характеризують, на його думку, колектив.

## Тест

*Ділові якості*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

- |                        |                  |
|------------------------|------------------|
| 1. Безвідповідальність | Відповідальність |
| 2. Пристосовництво     | Принциповість    |
| 3. Відчуженість        | Співпраця        |
| 4. Індивідуалізм       | Колективізм      |
| 5. Формалізм           | Діловитість      |
| 6. Байдужість          | Задоволеність    |

*Творчі якості*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

- |                 |                   |
|-----------------|-------------------|
| 7. Байдужість   | Захопленість      |
| 8. Апатія       | Цілеспрямованість |
| 9. Консерватизм | Новаторство       |
| 10. Песимізм    | Оптимізм          |
| 11. Пасивність  | Ентузіазм         |
| 12. Застій      | Прогрес           |

*Моральні якості*

1 2 3 4 5 6 7 8 9

- |   |   |
|---|---|
| 13. Агресивність  | Доброзичливість   |
| 14. Брехливість   | Чесність  |
| 15. Ворожість   | Дружелюбність   |
| 16. Покарання   | Заохочення  |
| 17. Соціальна незахищеність   | Соціальна захищеність   |
| 18. Відсутність умов<br>для професійного<br>і культурного зростання | Наявність умов для<br>професійного і культурного<br>зростання |

**Обробка і інтерпретація результатів тесту**

Визначається середній бал по кожному блоку якостей, який і може служити оцінкою ділового, творчого або морального клімату в колективі.

Шкала рівнів:

- Дуже низький - 1 бал
- Низький - 2 бали
- Нижче середнього - 3 бали
- Трохи нижче середнього - 4 бали
- Середній - 5 балів
- Трохи вище за середній - 6 балів
- Вище за середній - 7 балів
- Високий - 8 балів
- Дуже високий - 9 балів.

Джерело: <http://www.gurutestov.ru/test/281/>

## Тренінги для розвитку креативності

Умовно тренінги розвитку креативності можна розділити на 2 категорії:

- психологічні;
- частково-алгоритмічні (присвячені, наприклад, освоєнню евристичних прийомів, розроблених фахівцями).

Наведемо приклади різних підходів до формування тренінгів для розвитку креативності.

Американський дослідник Елліс Торренс / Ellis Torrance (р. 1915) сформулював вимоги до прийомів, що дозволяють стимулювати розвиток креативності:

1. Вони повинні сприяти переходу із звичайних станів свідомості в незвичайні, принаймні на короткі проміжки часу.
2. Вони повинні володіти можливостями порушувати взаємодію інтелектуальних, вольових і емоційних функцій.
3. Вони повинні забезпечувати реалістичне зіткнення з проблемою, заглиблення в неї, емоційну залученість.
4. Вони повинні забезпечувати зіткнення протилежних понять, образів, ідей".

Типовий приклад тренінгу в США:

"1. Знайдіть невеликий камінчик, який легко поміщається в людській долоні. Коли група в черговий раз збереться разом, пустите цей камінь по колу. Хай кожен потримає його в руках, дослідить і спробує розповісти про цей камінь "все". Виконуйте цю вправу до тих пір, поки всі не усвідомлять, що ми ніколи не зможемо сказати "все" навіть про простий камінчик. (Або поки не почнеться бійка між тими, хто вважає, що коли-небудь, можливо через мільйони років, ми зможемо сказати "все", і тими, хто вважає, що "всього" ми не зможемо сказати ніколи.)

2. Якщо хтось у групі думає, що про якийсь камінчик можна розповісти "все", попросите його вивчити геологічну історію того регіону, звідки походить даний камінь, і наступного тижня розповісти все, що він дізнається про сили, що сформували його. Решта учасників групи хай ставлять більше запитань і постарайтесь знайти, яка важлива інформація не була відображена в цьому звіті.

3. Спробуйте виконати цю ж вправу, взявши за об'єкт кімнату, де ви збираєтесь. Хай всі по черзі спробують розповісти про цю

кімнату "все". Потім хай хто-небудь підготує до наступного тижня "повний" звіт про будинок – коли, як і чому він був побудований і як в ньому з'явилася ця кімната.

4. Хай кожний з вас подумає, як би він описав будинок, в якому збирається група, і запише це. Виділить на це п'ять хвилин. Прочитайте описи вголос, відзначаючи на дошці або великому листі паперу:

а) які пункти повторюються в різних списках;

б) які пункти є тільки в одному із списків, але при подальшому вивченні питання можуть зацікавити інших.

5. Хай всі закриють очі і прислухаються до звуків у кімнаті і звуків, що доносяться ззовні. Один з учасників хай засіче час для цієї вправи (дві хвилини). Потім порівняєте ваші звіти. Зверніть увагу, що нервова система різних людей сприйняла різні звуки.

6. Спробуйте по черзі розповісти "все" про місто, в якому збирається група.

7. Спробуйте розповісти "все" про економічну ситуацію в місті.

8. Потім про геологічну, екологічну і економічну історію того регіону, в якому розташоване місто.

9. Тепер знову мовчки передайте по руках камінчик. Хай кожний з вас подивиться на нього в манері медитації – без формування слів в голові. (Тим з вас, у кого немає досвіду медитації, зробити це буде нелегко, але ви все одно спробуйте.)

10. Відзначайте, яким вправам члени групи чинять опір – наприклад, заявляють: "Це просто безглуздо", "Все і так зрозуміло", "Робити нам, чи що, більше нічого?" і т.п. Відзначайте всі симптоми роздратування. Не висловлюйте думок один про одного, коли такі реакції дають про себе знати.

Натомість обговоріть, чому ці вправи здаються "нудними" (нецікавими) або такими, що "лякають" (занадто цікавими) для деяких типів людей".

С. И. Макшанов, Н. Ю. Хрящева у своїй книзі «Психогимнастика в тренінге» подають різні вправи для розвитку креативності.

**Перша група вправ** спрямована на усвідомлення того, що таке креативність, які її прояви, бар'єри та етапи креативного процесу. Розглянемо декілька вправ.

### Вправа 1.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Зараз, кидajući один одному м'яч, будемо, не повторюючись, називати якості, особливості поведінки, властиві, на наш погляд, креативній людині. Постараємося бути уважними, запам'ятовувати названі характеристики, а також і те, в кого вже м'яч побував. Старатимемося, щоб всі брали участь у роботі». Після того, як м'яч побуває два-три рази у кожного, тренер змінює інструкцію: «А зараз, продовжуючи кидати м'яч, називатимемо якості, особливості поведінки антипода креативній людині. Ця вправа сприяє усвідомленню проявів креативності, що дає можливість тренерові надалі запропонувати учасникам групи орієнтовну основу з переліком цих проявів і на наступному етапі роботи перейти до їх розвитку, тренування.

### Вправа 2.

Учасники групи сидять по колу. «Давайте всі разом напишемо розповідь про місто, в якому зібралися і живуть самі некреативні люди з тих, що живуть на Землі. Хтось з нас почне і скаже одну-дві фрази, з яких почнеться наша розповідь. Далі рухатимемося за годинниковою стрілкою по колу, і кожен по черзі буде, продовжуючи оповідання, говорити свої фрази».

Зазвичай досить зробити два круги, після чого зупинити роботу. При цьому тренер може запропонувати тому учасникові, який замикає другий круг, запропонувати придумати саме завершальні фрази.

Ця вправа дозволяє учасникам групи через опис протилежності усвідомлювати, що таке креативність і в чому вона виявляється. Розповідь може вийти досить похмурою, якщо учасникам не вдається поставитися до ситуації з гумором. В цьому випадку після завершення розповіді можна запропонувати зробити щось веселіше.

### Вправа 3.

Учасники групи сидять по колу. У центрі кола лежать папір, фарби, фломастери і т.д. – все, що необхідне для малювання. «Зараз я пропоную кожному взяти лист паперу і намалювати креативність так, як ви її розумієте. У нас буде достатньо часу на малювання, ми почекаємо, коли всі закінчать свої малюнки».

Після того, як всі завершать малювати, кожен розповідає про свій малюнок, про те, як він (вона) розуміє, що таке креативність. Вправа дозволяє сформулювати багато сутнісних характеристик креативності як властивості особи, творчого процесу, а також відмітні особливості саме творчих продуктів діяльності.

Приведемо приклади того, що говорили деякі учасники груп тренінгу креативності, розповідаючи про свої малюнки. Ольга: «Я хотіла на своєму малюнку показати роль зовнішніх умов: із струмочка виходить океан. Це означає, що креативність розвивається у відповідних умовах, і сама потім живить інших». Тетяна (на малюнку – мозаїка): «Для мене креативність – це рух від хаосу до гармонії». Саша (на малюнку різноколірна спіраль): «Креативність – це розвиток, радість, нескінченність».

По ходу обговорення тренер пропонує учасникам ставити один одному запитання, уточнювати зміст висловів. Після того, як всі висловляться, тренер підбиває підсумок, перераховуючи основні ідеї, що стосуються проявів креативності, умов її формування і розвитку, які відповідають змісту орієнтовних основ (змістових модулів), в рамках яких проходитиме подальша робота.

#### Вправа 4.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках картки, на яких написані назви предметів, станів, будь-які поняття, наприклад, сон, веселість, ніч, весна, фараон, бухгалтерія, організм і т.п.

«Зараз я приколю картку з написаним на ній словом на спину одному з вас, допустимо Світлані, і зроблю це так, щоб вона не бачила, що на ній написано. Ми всі зможемо прочитати написане слово, але при цьому нічого не говоритимемо Світлані. Її завдання – дізнатися, що написано на картці. Для виконання цього завдання вона може називати будь-якого з нас, за своїм вибором, і той, кого вона назве, постарается, користуючись тільки невербальними засобами повідомляють Світлані, що написано на картці».

Ті, хто опиниться в центрі кола і відгадуватиме слово, постарайтеся звернути увагу на те, як виникає відповідь, а також на те, які стани у вас будуть в ході виконання завдання і як вони змінюватимуться. По ходу виконання завдання той, що відгадує, може висловлювати гіпотези, що виникають у нього, і, як тільки називається правильне слово, тренер повідомляє його про це.



Аналіз утруднень, джерел напруги, що виникають у процесі виконання завдання, дозволяє виявити і позначити деякі бар'єри креативності, зокрема, такі, як орієнтація на оцінку, бажання в, щоб то не стало зробити правильно, нестійка понижена самооцінка, страх не знайти відповідь.

В той же час у ході обговорення з'являється можливість поговорити про механізми виникнення рішення. Річ у тому, що для досягнення мети, що відгадує, необхідно встановлювати зв'язки між отримуваною інформацією і знаходити щось, об'єднуюче всю інформацію (безумовно, в тому разі, якщо він її точно, без спотворень сприйняв). Наприклад, в одній з тренінгових груп, коли на картці було написано слово «весна», учасники зобразили сівбу, радість при появі перших квітів, можливість зняти теплі речі і одягнутися легше, стрибали через уявні калюжі, вітали приліт птахів і т.д. Показовими були міркування вголос того, хто відгадував слово: «Що ж це таке, що об'єднує все це: птахи летять, щось сіють, рвуть квіти?»

В ході обговорення виконаної під час цієї вправи роботи можна почати розмову про етапи креативного процесу. Робота, яку проробляють ті, що відгадують, виразно демонструє, як важливо для успішного вирішення проблемної ситуації ретельно пройти етап підготовки та збору інформації.

Вправа залучає до роботи всіх учасників тренінгу. Вони шукають виразніші засоби для того, щоб зобразити відгадуване слово, розвивають свою фантазію, винахідливість і експресивність.

#### Вправа 5.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Зараз я почну майбутню нашу роботу, кину комусь м'яч і назву при цьому будь-який предмет. Той, кому дістанеться м'яч, повинен буде назвати три нестандартні способи використання цього предмета. Наприклад, кидаючи м'яч, я скажу „молоток". Окрім його прямого призначення, молоток можна використовувати як прес-пап'є для того, щоб не розліталися лежачі на столі папери; можна використовувати молоток як ручку для важкої сіточки; можна, прив'язавши до нього шпагат, застосувати його як схил при будівельних роботах.

Відразу домовимося, що не вдаватимемося до універсальних способів використання більшості предметів: майже будь-який

предмет можна намалювати, поторкати, понюхати, багато предметів можна подарувати.

Отже, той, кому я кину м'яч, назве три нестандартних, нетрадиційних способи використання предмета, що достався йому, і потім кине м'яч наступному, назвавши інший предмет. Будемо уважні і постараємося зробити так, щоб під час цієї роботи м'яч побував у кожного».

Ця вправа, перш за все, спрямована на усвідомлення бар'єрів креативності.

Для виразнішого їх прояву тренер спонукає учасників реагувати швидко, тобто створює зовнішній бар'єр: обмеження часу, який дає про себе знати за наявності внутрішніх бар'єрів, актуалізуючи їх вплив на людину.

В ході роботи, коли хто-небудь тривалий час не може знайти черговий варіант нестандартного використання предмета, можна запропонувати іншим показати, чи є у них свої варіанти – піднявши руку або кивнувши головою. У групі завжди знаходиться кілька чоловік, що мають один або навіть кілька варіантів.

В ході обговорення виконаної роботи можна поставити групі такі запитання: «У чому полягали основні труднощі, з якими ви зіткнулися при виконанні завдання?», «Які стани виникали і як вони змінювалися в ході роботи?», «Що вам допомагало справлятися з поставленим завданням?».

Коли йдеться про труднощі, з якими учасники зіткнулися при виконанні завдання, тренер може звернутися, перш за все, до тих, хто довго мовчав, не даючи відповіді, тоді як у багатьох варіанти були, і попросити повідомити своє бачення цієї ситуації. Учасник однієї з груп тренінгу креативності сказав наступне: «Набагато легше щось придумувати, коли на мене не дивляться. Якщо м'яч у мене, і я повинен говорити, і мене всі чекають, здається, що час тягнеться дуже поволі».

Дійсно, у багатьох з нас є сформований ще в дитинстві стереотип «Не можна примушувати себе чекати». У цій ситуації він починає діяти, і в людини виникає напруга, блокуюча вільний пошук варіантів відповіді.

Серед станів, що виникають у ході виконання завдання, учасники називають хвилювання, тривогу, збентеження. Виникає

ідея оцінювання: «...всі на мене дивляться і чекають, коли я відповім, і мені здається, що інші відповідали швидше і краще».

Достатньо часто під час обговорення вдається виявити такі внутрішні бар'єри креативності як стереотипи, бажання щоб те не стало зробити правильно («я мовчала, тому що шукала кращий варіант»), орієнтація на схвалення, занижена самооцінка.

До зовнішніх бар'єрів проявів креативності, які виразно виявляють свій вплив у ході виконання цієї справи, належать: тимчасове обмеження (ситуативний стрес-чинник), оцінювання (цю реакцію учасники самі приписують людям, що оточують їх).

Вправа дає можливість краще зрозуміти, які умови сприяють прояву креативності. Крім того, в ході обговорення з'являються ідеї щодо того, що допомагало виконати завдання. Серед них – нестатичність виниклого образу предмета («я представляла велику люстру, трохи менше, з різних матеріалів, з скляними, з плетеними плафонами, і тоді виникали все нові і нові варіанти її використання»); свідомо зміна образу предмета; вільна обстановка в групі.

#### Вправа 6.

Учасники групи сидять парами. Тренер бере участь в роботі в тому випадку, якщо в групі – непарна кількість учасників.

«Пригадайте все, що ви вже знаєте один про одного, те, що говорив ваш партнер, як він поведився, діяв у різних ситуаціях нашої спільної роботи і після цього по черзі розкажіть один одному про те, прояв яких стереотипу, звички, ідеї, до яких дуже прихильний ваш партнер, ви відмітили в його поведінці».

Після того, як робота в парах закінчена, група повертається в круг, і тренер може поставити максимально відкрите питання «Розкажіть про ваші враження від роботи в парах» або конкретизувати його «Що ви нового дізналися про себе під час роботи в парах?».

Можливі і інші варіанти запитань.

Вправа спрямована на усвідомлення своїх звичок, стереотипів, принципів, що дозволяє учасникам надалі помічати їх вплив на поведінку своє і навколишніх людей. Це підвищує поведінкову і когнітивну гнучкість, сприяє подоланню бар'єрів до прояву креативності.

### Вправа 7.

Учасники групи сидять по колу. «На попередніх етапах роботи ми говорили про неоднозначний вплив нашого досвіду на прояви креативності: в одних випадках наявність досвіду явно допомагала знайти рішення в проблемній ситуації, в інших – обмежувало сферу пошуку відповіді, створювало рамки.

Зараз ми якийсь час попрацюємо в малих групах – по 4-5 чоловік в кожній. В ході цієї роботи треба сформулювати характеристики, якими повинен володіти „хороший" досвід, досвід, сприяючий прояву креативності. На обговорення в малих групах і формулювання характеристик у нас буде приблизно 20 хвилин».

Під час роботи тренер підходить до кожної з підгруп і допомагає формулювати ці характеристики, якості досвіду.

Після завершення роботи в малих групах всі повертаються в круг, і кожна група по черзі представляє результати, що вийшли у них, у разі потреби пояснюючи і коментуючи їх.

У проведених нами в групах тренінгу креативності учасники завжди називали основні характеристики «хорошого» досвіду: різноманітний, усвідомлений, структурований, нестатичний.

### Вправа 8.

Учасники групи сидять півколом. У тренера в руках лист із зображенням куба.

«Подивіться, будь ласка, на цей лист і скажіть, що ви бачите на ньому». Учасники висловлюють свої версії. Тренер підбиває підсумок, повторюючи те, що було сказане. Зазвичай це – малюнок, куб, геометрична фігура, кілька квадратів, коробочка, кімната і т.д. Після цього тренер продовжує: «У нас виникли різні думки з приводу того, що зображене на цьому листі. В той же час очевидно, що на ньому немає нічого, окрім дванадцяти відрізків прямих. Як це пояснити?».

У процесі обговорення учасники групи висловлюють ідеї щодо впливу попереднього досвіду на сприйняття, коли «пізнається» раніше збудована в свідомості конструкція. Залежно від рівня групи або досягнутого нею до цього моменту роботи рівня розуміння проблеми ця ідея може «вдягатися» в різні формулювання: «Нам сказали, що така форма називається кубом, тому ми і бачимо його» і т.д.

*Друга група вправ* присвячена розвитку окремих сторін креативності як властивості особи: гнучкості, оригінальності, точності, швидкості мислення, уяви і т.д. Крім того, сюди ж увійшли вправи, що дозволяють учасникам тренінгу інтегрувати навички управління креативним процесом, що з'явилися у них.

#### Вправа 1.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Давайте уявимо, що це (тренер показує м'яч) – апельсин. Зараз ми кидатимемо його один одному, кажучи при цьому, який апельсин ви кидаєте. Будемо уважні: постараємося не повторювати вже названі якості, властивості апельсина і добиватимемося того, щоб ми всі брали участь у роботі».

Тренер починає роботу, називаючи будь-яку характеристику уявного апельсина, наприклад, «солодкий». В процесі виконання вправи тренер спонукає учасників до динамічнішої роботи, формулюючи свої вислови тактовно, наприклад: «Давайте спробуємо працювати швидше».

Також тренер звертає увагу групи на ті моменти, коли відбувається перехід в іншу змістову площину. Наприклад, звучали такі характеристики, як «жовтий», «оранжевий», а наступний учасник говорить: «Кубинський». В цьому випадку тренер може сказати: «З'явилася нова область – країна-виробник».

Вправа спрямована на розвиток побіжності мислення, швидкості вилучення інформації з пам'яті, а також здатності усвідомлено переходити в нові змістові області.

#### Вправа 2.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Зараз ми кидатимемо один одному м'яч, при цьому, тоді, коли кидаємо м'яч, – називаємо який-небудь колір, а коли ловимо – об'єкт такого кольору, будемо уважні і постараємося не повторювати ті кольори і об'єкти, які вже названі, і дамо можливість кожному з нас брати участь в роботі».

Використання в інструкції слова «об'єкт», а не «предмет», пов'язане з тим, що воно надає більше можливостей для виникнення асоціацій. Іноді в групі задають запитання, що слід розуміти під об'єктом. У цьому випадку тренер повідомляє про можливість

зберегти будь-яке розуміння, тобто те, яке є прийнятним для кожного.

### Вправа 3.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Зараз ми кидатимемо один одному цей м'яч. Той, хто кидає м'яч, говорить одне з трьох слів: „повітря“, „земля“ або „вода“, – а той, хто ловить м'яч, говорить, якщо пролунало слово „повітря“ – назва птаха, в другому випадку („земля“) – тварини, і якщо було сказано „вода“ – назва риби. Реагувати потрібно щонайшвидше».

По ходу роботи тренер спонукає учасників групи підвищувати темп. Вправа спрямована на розвиток швидкості мислення.

### Вправа 4.

Учасники групи сидять по колу. У них в руках листи паперу і ручки. «Завдання, яке я зараз вам запропоную, треба буде виконувати письмово. Напишіть зверху листа чотири букви: М Г Про К. За моїм сигналом ми почнемо роботу: треба буде скласти якомога більше пропозицій, причому в кожній з написаних вами пропозицій перше слово повинне починатися на букву М, друге – на букву Г, третє – на Про, четверте, – на К. Наприклад „Микола Говорить Про Красу“. Зараз у вас є три хвилини на виконання завдання. Почали». Через три хвилини тренер пропонує кожному учасникові по черзі сказати, скільки у нього написано пропозицій, а потім просить кожного прочитати одну з написаних ним пропозицій, будь-яке, за вибором самого учасника. Це може бути та пропозиція, яку сам учасник вважає найбільш вдалою. При ознайомленні з результатами роботи учасники виявляють для себе не використані ними стильові, змістові й інші можливості для складання пропозицій, що підсилює їх мотивацію і позитивно позначається на результатах подальшої роботи.

Тренер пропонує продовжити складання пропозицій – перебіг трьох хвилин. Коли відведений час закінчиться, кожен учасник знову повідомляє, скільки йому вдалося написати пропозицій і зачитує одне з них за своїм вибором. Потім тренер продовжує інструкцію: «Тепер кожен напише розповідь про нашу групу. Кількість слів у пропозиціях, з яких складатиметься ця розповідь, може бути будь-якою, але слова повинні починатися на букви НГОКНГОКНГОК і т.д.

При цьому розділові знаки можуть ставитися в будь-якому місці. На виконання цього завдання у вас буде п'ять хвилин». (Можна не задавати тематику написання розповіді).

Коли робота завершена, кожен учасник зачитує свою розповідь. Зміст розповідей не обговорюється, не коментується і не оцінюється. Вправа спрямована на розвиток гнучкості, побіжності і точності мислення.

#### Вправа 5.

Учасники групи сидять по колу. «Зараз кожен по черзі буде, узявши свій стілець, входити в круг і, по черзі сідаючи напроти кожного з тих, що залишилися в крузі, ставити йому несподіване запитання. Поставивши питання, треба дочекатися відповіді».

Можлива модифікація: той, хто сідає напроти кожного з учасників, що залишилися в колі, відповідає на запитання, що ставляться йому. Вправа спрямована на розвиток гнучкості, точності, оригінальності мислення. Зазвичай проходить весело, істотно покращує настрій в групі.

#### Вправа 6.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч.

«Зараз ми будемо, кидаючи один одному м'яч, висувати аргументи „за" і „проти" створення сім'ї. Ми чергуватимемо наші доводи: перший (той, хто почне), кидаючи м'яч, запропонує аргумент „за", другий – „проти", третій – „за" і т.д. При цьому домовимося, що користуватимемося формулюванням „створювати сім'ю треба, тому що ..." і „створювати сім'ю не варто, тому що ..."».

Вправа спрямована на розвиток гнучкості мислення. В ході вправи тренер звертає увагу учасників групи на моменти, коли відбувається перехід в нову змістову сферу, наприклад, з сфери побуту в сферу мистецтва або професійної діяльності.

Якщо вправа проводиться після роботи з асоціаціями, то тренер може звернути увагу групи на спостережувані ефекти тривалого виникнення асоціацій в одній змістовій сфері і труднощів, пов'язаних з подоланням впливу певних фрагментів минулого досвіду.

Ця вправа, як і наступна, може бути кроком, що передуює тривалішій роботі, спрямований на розвиток ситуаційного мислення.

## Вправа 7.

Учасники групи сидять по колу. «Зараз ми звернемося до роботи з розвитку ситуаційного мислення. Уявіть собі наступну ситуацію. Ви повертаєтеся додому (або йдете кудись у справах) і зустрічаєте групу підлітків, які займаються тим, що кидають ніж у дерево. Вам треба придумати максимальну кількість варіантів вашої поведінки, яка може спонукати молодих людей перестати кидати ніж і знайти собі інше заняття. Виниклі у вас варіанти треба записати».

## Вправа 8.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Напевно, всі знають таку жартівливу прикмету: впав ніж – прийде чоловік. Зараз ми розвиватимемо цю область. Зробимо це так: кидаючи м'яч, треба буде сказати, що впало, наприклад, барабан, монета і т.д.

Той, хто ловить м'яч, говорить про того, хто, на його думку, прийде, і в разі виникнення запитань у інших, пояснює, чому це відбувається. Робити все це постараємося щонайшвидше».

У процесі виконання вправи тренер заохочує несподівані, оригінальні ідеї, а також проявів гнучкості і нестандартних інтерпретацій. В ході роботи група часто переходить від звичайних варіантів (впала квітка – прийде дівчина, тому що вона любить квіти; впала люстра – прийде електрик, тому що її треба полагодити) до оригінальніших і несподіваних (впала зірка – прийде осінь, тому що зірки часто падають в кінці літа; впав настрій – прийде смуток, тому що людину треба чимось зайняти і т. д.).

Вправа спрямована на розвиток гнучкості, оригінальності мислення. Для того, щоб під час виконання цієї вправи стимулювати в учасників активність правої півкулі, тренер може пропонувати їм представляти «картинку» падаючого предмета і того, хто приходить після цієї події.

## Вправа 9.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Зараз той, хто почне нашу роботу, кине м'яч кому-небудь з нас і скаже, де опиниться той, кому адресований м'яч. При цьому у нас не буде ніяких обмежень: можна направляти своїх партнерів в незвичайні, навіть фантастичні місця – в холодильник, до



Стародавньої Греції, на пальму і т.д. Зловивши м'яч, треба швидко назвати три предмети, які ви візьмете з собою туди, куди вас направляють. При цьому будемо уважні і постараємося не повторювати ті місця, в яких вже „побували" інші, і ті предмети, які вже називалися».

Вправа проходить динамічно і весело. Воно сприяє розвитку уяви, гнучкості, оригінальності мислення.

#### Вправа 10.

Учасники розбиваються на підгрупи по 4-5 чоловік в кожній. «Кожний з нас по черзі пропонуватиме будь-яку, найнеймовірнішу ситуацію, формулюючи її, наприклад, так: уявимо собі, що всі люди на Землі сплять вдень, а вночі всі працюють. Після того, як ситуація запропонована, всі (у тому числі і учасник групи, що запропонував ситуацію) говорять, які вони бачать плюси, мінуси і цікаві моменти в цій ситуації. Наприклад, уявимо собі, що всі автомобілі на Землі жовтого кольору. Плюс – легше виготовляти фарбу для машин; мінус – важко знаходити свою машину на стоянці; цікавий момент – яка дія може бути на психіку людини при такій надмірній кількості жовтого навколо». Ця вправа спрямована, з одного боку, на розвиток уяви. Учасники групи придумують неймовірні ситуації: наприклад, на Землі скрізь тільки день, всі люди на одне обличчя, на Землі стільки різних мов, скільки людей і т.д. З іншого боку, вправа дозволяє розвивати здатність бачити різні грані однієї і тієї ж проблеми, явища, розвиває гнучкість мислення.

#### Вправа 11.

Група розбивається на підгрупи по 4-5 чоловік в кожній. «Зараз кожному треба вибрати проблему, це повинна бути ваша особиста проблема, але така, про яку ви готові розповісти у вашій підгрупі. Кожен по черзі коротко розповідає про свою проблему, а інші учасники задають йому несподівані запитання». Ця вправа дозволяє учасникам групи виявити нові, несподівані для них ракурси розгляду своїх власних проблем, розширює межі бачення світу і себе в цьому світі, розвиває гнучкість мислення.

#### Вправа 12.

Учасники групи сидять по колу або в підгрупах по 4-5 чоловік. «Кожному з нас по черзі треба буде, користуючись тільки невербальними засобами, зобразити будь-якого вибраного їм літературного героя або реальної людини, що жила або живе зараз. Це повинна бути відома всім людина. Всі інші уважно дивитимуться і постараяться зрозуміти, кого зображає учасник, що виконує завдання. Якщо групі відразу не вдається зрозуміти, хто зображений, треба буде знайти інші виразні постаті». Ця вправа істотно підвищує активність учасників групи, залучаючи їх всіх до діяльності, що вимагає, з одного боку, великої зосередженості на тому, що відбувається, а, з іншого боку, гнучкості мислення, швидкої переробки отримуваної інформації і пошуку різних способів виразу. Кожен учасник групи може зобразити кілька персонажів.

#### Вправа 13.

Вправа проводиться в малих групах по 4-5 чоловік в кожній. «Зараз ми якийсь час поговоримо по телефону. Зробимо це так. Кожен по черзі „поговорить" по уявному телефону з ким-небудь. З ким конкретно ви будете „розмовляти" і про що – вирішите самі. В ході розмови не треба буде нічого вимовляти вголос, тільки зберегти беззвучну артикуляцію і решту всіх невербальних проявів. При цьому можна буде стояти або сидіти, ходити або залишатися на місці. Завдання всіх інших – зрозуміти, з ким і про що говорить ваш колега». В ході обговорення вдається виділити ознаки, спираючись на які робився висновок про тему розмови і співбесідника. Якщо в групі є люди, обізнані один з одним, то їх результати, як правило, виявляються точнішими, аж до того, що їм вдається назвати конкретних людей, з якими велася уявна розмова. Вправа спрямована на розвиток психологічної спостережливості, розвиває навик збору інформації, необхідні для деталізації образу проблеми на етапі підготовки. Крім того, вона розвиває виразність і гнучкість поведінки.

#### Вправа 14.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Зараз ми продовжимо роботу з асоціаціями. Зробимо це так. Хто-небудь почне і, назвавши будь-яке слово, хай це буде іменник, кине м'яч одному з нас. Той, до кого потрапить м'яч, про себе створюватиме асоціативний ланцюжок з 4-5 ланок, прагнучи піти якнайдалі від

первинного поняття. Наприклад, тінь – ніч – космос – атом – медицина. При цьому вголос треба буде вимовити лише останнє слово, що замикає асоціативний ланцюжок і після цього, називаючи інше слово, послати м'яч наступному учасникові, всі ми будемо уважні і постараємося зрозуміти, як виникло останнє слово». В ході вправи тренер може переривати роботу і звертатися до групи із запитанням: «Як ви думаєте, як Ігор від „весла" прийшов до „глобуса"?», після чого охочі висловлюють виниклі у них гіпотези. Потім Ігор розповідає свій ланцюг асоціації, і робота продовжується далі. Тренер спонукає групу на кожному наступному асоціативному кроці прагнути переходити в іншу змістову сферу. Досить часто при створенні асоціативного ланцюжка відбувається те, що ми називаємо замиканням: утворюється свого роду асоціативна петля, наприклад, квітка – сонце – небо – дощ – роса. В цьому випадку останнє слово «роса» виявляється досить близьким до першого: воно могло бути висловлене як безпосередня (пряма) асоціація на слово «квітка». Якщо учасникам групи вдається відмітити і усвідомити цей ефект, то вони швидше «навчаються» йти далеко від первинного слова, таким чином створюючи нові зв'язки і сприятливіші умови для вирішення майбутніх проблем.

### Вправа 15.

Ідея цієї вправи взята з досвіду дослідження підсвідомості методом вільних асоціацій. Одним з перших прикладів дослідження прихованих афектних комплексів методом вільних асоціацій є експеримент До. Юнга. Даючи вільну асоціацію, людина відновлює глибоко вкорінені в її підсвідомості зв'язки, що існують між поняттями, подіями, відчуттями. Один з дослідників творчого компоненту мислення – Ротенберг (Cropley, 1992) – запропонував поняття «янусіанське мислення», наявність якого свідчить, судячи по експериментальних даних, про розвинений творчий потенціал. Поняття «янусіанського мислення» введене Ротенбергом за аналогією з римським богом Янусом, на честь якого був названий місяць січень. Січень «дивиться» назад, на минулий рік, і одночасно вперед, на рік новий. Ідея об'єднання протилежностей, здатності виявити їх в цілісній структурі явища, події або об'єкта покладена в основу тесту, запропонованого Ротенбергом для вимірювання креативності. Випробовуваним пред'являють слова і просять

висловити якомога більше асоціацій. Показником креативності є число асоціативних пар, що включає протилежності. Для виконання вправи учасники розбиваються на пари. «Зараз один з учасників пари швидко говоритиме будь-які слова, не готуючи їх наперед. Його партнер також динамічно реагуватиме на почуте слово асоціацією, але обов'язково протилежною за сенсом слову-стимулу. Потім партнери поміняються ролями. В кожному випадку необхідно створити близько 25 пар асоціацій».

#### Вправа 16.

Учасники групи сидять по колу. У тренера в руках м'яч. «Кидаємо комусь з тих, що сидять в колі м'яч, називаючи при цьому два предмети. Наприклад, я кидаю м'яч Тані і говорю: „Велосипед, гумка“. Можливі різні варіанти відповіді. Таня, назви свій варіант».

Після того, як учасник групи, якому тренер кинув м'яч, дасть свій варіант відповіді, можна звернутися до інших учасників і попросити їх назвати свої варіанти. Далі той учасник групи, у якого знаходиться м'яч, кидає його наступному, називаючи при цьому два предмети і т.д.

Приведемо приклади об'єднань, запропоновані в тренінгових групах: велосипед, гумка – пральна машина, кропива, яблуко – їжак.

Завдання є складнішим, якщо учасники групи називають не тільки предмети, а і явища, події, дії. Наприклад, «дощ» і «їзда на автомобілі». Можлива відповідь: стрибок з парашутом.

В основі цієї вправи лежить принцип отримання чогось нового за рахунок об'єднання різних сторін, якостей, ознак двох або більше предметів, явищ, подій.

У своєму коментарі щодо виконаної роботи тренер може висловити групі ідею І. Канта про те, що зв'язок – це єдине, що не представлене в об'єкті і не може бути сприйнятим у ньому.

#### Вправа 17.

Учасники групи сидять по колу. «Зараз я пропонуватиму вам описи предметів і ситуацій. Після того, як ви вислухаєте опис, треба буде закрити очі і уявити собі предмет або ситуацію у вигляді картинки чи образу, що змінюється. Якщо образ не з'явиться відразу, почекайте. Постарайтеся добитися виразного представлення запропонованих предмета або ситуації. На роботу з кожним ми витрачатимемо приблизно дві хвилини».

Потім тренер пропонує описи предметів і ситуацій: «Білий кубик», «Білий кубик лежить на червоному килимі», «Діти грають в м'яч на березі ріки», «Інші діти грають на березі іншої річки», «Діти почали голосно сміятися», «Діти зупинилися, як укопані» і т.д.

Вправа спрямована на розвиток уяви і навиків управління. Труднощі, з якими стикаються в ході виконання цієї вправи учасники тренінгових груп, носять різний характер і визначаються різними причинами: дефіцитами в області саморегуляції, зокрема, нестійкою увагою; специфікою наявного досвіду. Так, замість білого кубика може з'явитися синій, тому що саме такий лежить в дитячій кімнаті на квартирі цієї людини. Діти можуть не зупинитися, як укопані, або зроблять це не всі. У цих випадках тренер може використовувати різні варіанти роботи: пропонує уявити, що учасники самі роблять білий кубик або перефарбовують постійно виникаючий синій в білий колір і т.д.

#### Вправа 18.

Учасники групи сидять по колу. У колі лежать кольорові олівці, крейда, фломастери, аркуші паперу. «Коли я скажу „почали“, кожний з вас візьме лист паперу і все те, що йому буде потрібно для малювання на своєму аркуші паперу. На малювання у вас відведено 15 секунд. За часом стежитиму я і через 15 секунд попрошу кожного передати свій аркуш сусідові зліва. Після того, як ви отримаєте аркуш, на якому вже щось намальоване, треба буде намалювати ще щось, розвиваючи сюжет в будь-якому напрямку. Ми продовжуватимемо роботу до тих пір, поки лист кожного не пройде по колу і не повернеться до вас». В ході обговорення виконаної роботи тренер може сфокусувати увагу групи на тих моментах в розвитку сюжету, які сприймаються учасниками як несподівані, нестандартні, незвичайні. Під час обговорення з'являються різні ідеї. Учасники говорять про вплив стереотипів на розвиток сюжету («хотілося намалювати сонце», «Андрій намалював море, а я намалював корабель»), про виявлені ними критерії нестандартності (поєднання, на перший погляд, несумісних, подій; використання незвичайних образотворчих засобів, зміна масштабу та ракурсу розгляду сюжету і т. д.). Хоча вправа приведена в розділі, присвяченому розвитку креативності, вона може також бути спрямована на усвідомлення бар'єрів її прояву.

Також, варто розглянути комплекс тренінгів розроблений за методикою Едварда де Бона, провідного науковця-практика з розвитку креативного мислення, викладача Оксфордського, Лондонського, Кембриджського й Гарвардського університетів [9]. Ці тренінги є потужним креативним інструментом та одним із основних прийомів латерального мислення.

#### *Алгоритм*

1. Чітко визначте свою мету. Де і чому вам потрібні нові творчі ідеї? Якщо ви не знаєте, в що цілитесь, навряд чи вам вдасться потрапити у мішень.

2. Виберіть випадкове/випадкові слова з табл. 1, використовуючи будь-який метод вибору (випадкове попадання, слова, обрані із заданого стовпчика та рядка, через певну кількість слів).

3. Використовуйте випадкове слово з метою стимулювання творчих ідей, необхідних для досягнення поставленої мети.

4. Для досягнення оптимального результату необхідно сконцентруватися. Нова ідея не спаде на думку раптово, поки ви займаєтеся сторонніми справами.

#### *Умови та поради*

1. Ви не повинні просто шукати зв'язок між випадковим словом і метою. Так нові ідеї не виникнуть. Ваше завдання – не пов'язувати випадкове слово з метою, а використовувати його для стимулювання нових ідей.

2. Не слід добирати нове випадкове слово, використовуючи поетапну стратегію. Наприклад, таку: «Менеджмент має на увазі керівництво, керівництво передбачає наявність кабінету, кабінет – офісні меблі, тому давайте використовувати слово «меблі».

3. Потрібно більше працювати з поняттями і цінностями, ніж з простими асоціаціями.

4. На кожному етапі звертайте увагу на нові можливості, напрями і значення. Як тільки виникає певна можливість, досліджуйте її до кінця.

5. Ніколи і в жодному випадку не говоріть: «Мені не подобається це випадкове слово, я візьму інше». Змушуйте себе

використовувати перше випадкове слово, інакше ви просто шукатимете легкі шляхи у вирішенні проблеми і не отримаєте жодних нових ідей.

### *Результати*

Ваша нова ідея повинна сприяти реалізації одного із наступних пунктів:

1. Вирішити дану проблему.
2. Запропонувати оптимізацію або спрощення процесу.
3. Привести до появи іншої ідеї.
4. Відкрити абсолютно новий напрям.
5. Визначити нову концепцію, побудовану на даній ідеї.
6. Визначити нове значення даної ідеї.

Свидрук І.І. в посібнику „Креативний менеджмент” пропонує використовувати наступні тренінги розвитку креативності.

### **Тренінг 1**

«Випадкове слово – креативні управлінські ідеї»

Завдання:

Оберіть одне випадкове слово з табл. 1 та використайте його для вирішення наступних завдань:

1) нові ідеї для розвитку креативного потенціалу управлінців (керівників) торговельного підприємства – ТзОВ «Білочка»;

2) вирішення проблеми високої плинності кадрів на підприємстві;

3) вирішення проблеми опору інноваціям у трудовому колективі виробничо-реалізаційного підприємства;

4) нові ідеї для ефективного управління конфліктами на підприємстві (самостійно визначити характеристики підприємства: напрям діяльності, форму власності, назву та розмір).

Приклад:

Завдання: запропонувати нові ідеї для нового ресторану.

Випадкове слово: маска.

**Безпосередні асоціації, що виникають до поняття «маска»:**

- розбій на великій дорозі;
- венеціанські гондоли;

- офіціанти і офіціантки в масках.

### **Подальші ідеї:**

- відсутність меню. Ви приблизно уявляєте, що б ви хотіли замовити, а шеф-кухар сам вирішує, які страви вам принесуть;
- ви не бачите, що їсте (страви захищені від вас). Ресторани, де страви подаються в темряві, вже існують;
- вегетаріанський ресторан, в якому їжа «замаскована» під м'ясо;
- при замовленні страв ви використовуєте спеціальний шифр або кодові слова.

Зрозуміло, що всі ідеї можна віднести до двох напрямів. Один пов'язаний із поняттям «маска», інший – із поняттями «маскувати», «ховати».

## **Тренінг 2**

### **«Подвійний управлінський ефект»**

Цей тренінг є різновидом першого, але вимагає від студента більших розумових зусиль. Він названий «Подвійний управлінський ефект», оскільки має сприяти досягненню відразу двох цілей, а випадкове слово обирається одне.

### **Завдання:**

Оберіть три випадкових слова. Перше з них буде ціллю 1-ю, друге – ціллю 2-ю, третє – засобом досягнення цілей. Сформулюйте, як одне і те саме випадкове слово збагатить нас ідеями для досягнення двох цілей відразу.

### **Приклад:**

Ціль 1: світлофор.

Ціль 2: крадіжка.

Випадкове слово: ціна.

### **Безпосередні асоціації:**

- ціни перебувають у постійній динаміці (в русі): підвищуються або знижуються. А при русі дорогами міста найцінніше – потрапити в «зелену хвилю», тобто постійно потрапляти на зелене світло світлофора;
- щоб врятувати дорогі речі від грабіжників, найкраще переконати їх: ніяких цінностей в будинку немає. Наприклад, повісити на помітне місце страховий сертифікат на мізерну суму.

### **Подальші ідеї:**



- ціни залежать від багатьох чинників. Так і зміна кольору світлофора залежить від часу та щільності руху на дорозі;
- навіть дороги і цінні речі будуть непотрібними для грабіжника за умови, що він не зможе їх збути. Тому на них можна нанести особливе невидиме маркування, що дасть можливість господарю речей притягти грабіжника-продавця його власності до відповідальності.

### Тренінг 3 «Зайве слово»

#### **Завдання:**

1. Оберіть чотири випадкові слова.
2. Визначте зайве слово, ґрунтуючись на якій-небудь ознаці.
3. Обґрунтуйте цю ознаку.

#### **Додаткові завдання:**

1. З того ж набору випадкових слів виберіть друге зайве слово.
2. Продемонструйте, як кожне із слів може бути зайвим. Необхідно уникати очевидних ознак для визначення зайвого слова. Такими є, наприклад, кількість літер у словах, однакові перші або останні літери та інші ознаки, що базуються на зовнішньому вигляді слів чи правилах їх написання.

#### **Приклад:**

Випадкові слова: хутро, викуп, шимпанзе, тривога.

#### **Безпосередні асоціації:**

- тривога – єдине слово, що позначає людську емоцію;
- шимпанзе – єдина жива істота.

#### **Подальші ідеї:**

- викуп – єдине слово, пов'язане з криміналом;
- хутро, викуп і тривога викликають неприємні асоціації (для деяких людей), тоді як шимпанзе не несе такого змістового навантаження.

### Тренінг 4 «Групування»

#### **Завдання:**

1. Оберіть шість випадкових слів.
2. Розподіліть слова на дві групи по три слова в кожній на підставі якої-небудь ознаки.

3. Обґрунтуйте обрану ознаку.

**Додаткові завдання:**

1. Використайте ті самі слова, але створіть декілька груп на підставі різних ознак.

2. Використайте чотири або вісім слів.

3. Розділіть випадкові слова на три окремі групи за тією ж ознакою, що обрали у п.2.

У цьому тренінгу потрібно спиратися на поняття, асоціації і функції кожного з випадкових слів.

Як і в попередньому тренінгу, уникайте групування за літерною ознакою, такою як кількість літер, перша і остання літера та ін. Намагайтеся спиратися на значення слів, а не на їх написання.

**Приклад:**

Випадкові слова: сльози, ніч, забобон, шпинат, кут, піжама.

**Безпосередні асоціації:**

– забобон, ніч і сльози пов'язані з темнотою, а останні слова - ні;

– кут, сльози і забобон об'єднуються тим, що виражають погляди на що-небудь.

**Подальші ідеї:**

– забобон, кут (зору) і сльози можуть бути складними для розуміння, а останні - ні.

## Тренінг 5 «Пари»

**Завдання:**

1. Складіть два списки випадкових слів по чотири в кожному – список А і список Б.

2. Для слова із списку А підберіть пару із списку Б на підставі якої-небудь ознаки.

3. Обґрунтуйте вибір ознаки.

**Додаткові завдання:**

1. Спробуйте підбирати пари кількома способами (як у наведеному прикладі).

2. Підберіть кілька пар із списку Б для одного слова із списку А, і навпаки.

3. Додайте ще одне випадкове слово в список А.

Як і раніше, уникайте очевидних ознак – за написанням, за кількістю літер та ін.

**Приклад:**

Список А: тост, пророк, мікросхема, хвіст.

Список Б: рейс, формула, льодяник, піраміда.

**Безпосередні асоціації:**

- тост і льодяник – обидва їстівні;
- пророки і піраміди – відносять до стародавніх культур;
- хвіст і рейс – мають пряме відношення до літаків;
- формула і мікросхема – вимагають знань математики.

**Подальші ідеї:**

- тост і піраміда – можуть бути однієї форми;
- рейс і пророк – пов'язані з майбутнім;
- хвіст і формула – можуть бути дуже довгими.

Таблиця 1

Таблиця випадкових слів

№	1	2	3	4
1	агент	індукція	конкурент	повноваження
2	товар	лізинг	управління	мета
3	аналіз	гудвіл	потенціал	харизма
4	інвестиція	ціна	місія	поділ
5	валюта	іпотека	магазин	чск
6	вплив	ломбард	рішення	маркетинг
7	торгівля	проект	інжиніринг	попит
8	делегування	індекс	пропозиція	дефіцит
9	прибуток	інновація	банк	точка
10	прогноз	асортимент	реструктуризація	обмін
11	інфляція	концепція	режим	позиціонування
12	цикл	контрагент	рентабельність	новатор
13	капітал	функція	конформізм	біржа
14	криза	бюджет	марка	фактор
15	бренд	компетенція	ефект	рівень
16	норматив	стратегія	комерція	процес
17	ланка	потреба	конкуренція	інструктаж
18	аудит	посередник	рішення	людина
19	керівництво	бізнес	психолог	передача
20	інвестор	менеджер	ресурс	ознака

## Перелік запитань для самостійного вивчення

1. Дайте визначення суб'єкта та об'єкта креативного менеджмента та визначте їх на конкретному підприємстві.
2. Дайте визначення «креативного менеджменту» і визначте його особливості на конкретному підприємстві.
3. Назвіть відмінності між розвитком креативного менеджменту за кордоном і в Україні.
4. Які ви бачите шляхи розвитку креативного менеджменту на підприємстві? Перерахуйте їх та обґрунтуйте свою відповідь.
5. Наведіть приклад впливу соціокультурних факторів на розвиток творчого потенціалу людини.
6. Які, на ваш погляд, чинники (складові) зовнішнього середовища найбільше впливають на розвиток (чи придушення) креативного потенціалу працівників підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.
7. Які, на ваш погляд, чинники (складові) внутрішнього середовища найбільше впливають на розвиток (чи придушення) креативного потенціалу працівників підприємства? Обґрунтуйте свою відповідь.
8. Перерахуйте основні складові для розвитку креативності у людини, опишіть зміст та вкажіть їх особливості в діяльності конкретного підприємства.
9. Перерахуйте основні обмеження для розвитку креативності у людини, опишіть зміст та вкажіть їх особливості в діяльності конкретного підприємства.
10. Дайте визначення поняттю «креативного мислення» та назвіть його переваги і недоліки на прикладі вирішення певної виробничо-господарської ситуації у межах конкретного підприємства.
11. Сформулюйте місію конкретного підприємства чи організації із використанням креативного підходу.
12. Наведіть приклад креативного використання управлінського впливу на неформальну організацію колективу конкретного підприємства.
13. Перерахуйте принципи функціонування організації із креативним управлінням та наведіть приклади їх застосування на конкретному підприємстві.

14. Охарактеризуйте складові креативності, наявні на конкретному підприємстві.

15. Визначте особливості креативної поведінки керівників низової, середньої та вищої ланок на конкретному підприємстві.

16. Чому завдання розробляються і розподіляються відповідно до горизонтального і вертикального розподілу праці в організації? Обґрунтуйте відповідь на прикладі підприємства, де ви працюєте.

17. Визначте ознаки взаємовідносин між лінійними керівниками і штабним апаратом на підприємствах і в організаціях із креативним управлінням.

18. У чому полягають відносні переваги централізованих і децентралізованих структур при креативному управлінні?

19. Наведіть приклад використання процесного підходу при креативному управлінні на конкретному підприємстві.

20. Наведіть приклад використання системного підходу при креативному управлінні на конкретному підприємстві.

21. Наведіть приклад використання ситуативного підходу при креативному управлінні на конкретному підприємстві.

22. Дайте визначення системного і стратегічного видів мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

23. Дайте визначення трансформаційному виду мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

24. Дайте визначення конвергентного і дивергентного видів мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

25. Дайте визначення асимілятивного і акомодативного видів мислення та наведіть приклад необхідності його практичного використання на конкретному підприємстві.

26. Перерахуйте основні ознаки креативного управління із закордонного досвіду. Які з цих особливостей можна застосувати в Україні?

27. Перерахуйте основні параметри креативності за Д. Гілфордом та доведіть на прикладах її практичну цінність.

28. Сформулюйте основні положення теорії творчого мислення О. Кульчицької.

29. Сформулюйте основні показники творчого мислення та наведіть приклади з конкретного підприємства.

30. Назвіть основні критерії творчої особистості та визначте наявність чи відсутність кожного з них у себе. Відповідь обґрунтуйте.

31. Поясніть на прикладі процес визначення творчої особистості через її інтелектуальну ініціативність.

32. Поясніть на прикладі процес розгляду творчої особистості через її ставлення до навчально-пізнавальних завдань.

33. Поясніть на прикладі процес визначення творчої особистості через творчі процеси мислення та діяльності.

34. Поясніть на прикладі процес визначення творчого розвитку особистості через її здатність до самореалізації.

35. Поясніть на прикладі процес визначення творчої особистості через її творчий потенціал.

36. Дайте визначення «креативної особистості» та перерахуйте внутрішні передумови її формування. Наведіть приклад креативної особистості будь-якого працівника певного підприємства.

37. Дайте визначення «творчої особистості» та перерахуйте внутрішні передумови її формування. Наведіть приклад творчої особистості будь-якого працівника певного підприємства.

38. Порівняйте поняття «креативна особистість» і «творча особистість» та наведіть приклад.

39. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «готовність до ризику». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

40. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «імпульсивність». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

41. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «незалежність суджень». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

42. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «нерівномірність успіхів при отриманні різних

навиків». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

43. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «почуття гумору». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

44. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «самобутність». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

45. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «пізнавальна скрупульозність». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

46. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «неприймання на віру». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

47. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «критичний погляд на таке, що вважають «священним». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

48. Розкрийте зміст такої основної характерної якості творчої особистості, як «сміливість уявлення та мислення». Наведіть приклад її використання у працівника чи керівника конкретного підприємства.

49. Опишіть концепцію управління за цілями та проаналізуйте цей процес на матеріалах підприємства, де ви працюєте.

50. Перерахуйте вимоги до цілей креативного менеджменту та проаналізуйте їх дотримання на конкретному підприємстві.

51. Побудуйте схему (алгоритм) етапів розробки та реалізації довгострокових цілей креативного управління конкретного підприємства або підрозділу.

52. На прикладі конкретного підприємства охарактеризуйте етапи розробки і прийняття креативного управлінського рішення з питання, що нещодавно вирішувалося.

53. Перерахуйте вимоги, що забезпечують успішність креативних управлінських рішень, зазначте їх практичне застосування на прикладі діяльності конкретного підприємства.

54. Визначте відмінності в креативних управлінських рішеннях, що приймаються в умовах визначеності, ризику і невизначеності та наведіть приклади таких рішень у межах конкретного підприємства.

55. Опишіть особливості процесу прийняття креативного управлінського рішення і традиційного науково обгрунтованого управлінського рішення на прикладі конкретного підприємства.

56. Перерахуйте фактори, що впливають на процес прийняття креативних управлінських рішень, і визначте основні з них для конкретного підприємства.

57. Опишіть технологію «розробки оперативних планів та завдань» на підприємстві з креативним менеджментом.

58. Опишіть технологію «організації поточного контролю за ходом виконання» на підприємстві з креативним менеджментом.

59. Які теорії мотивації переважно застосовуються на підприємстві з креативним менеджментом? Наведіть приклад застосування.

60. Які Ви бачите напрями розвитку креативного менеджменту за місцем вашої праці чи конкретного підприємства?

61. Дайте визначення поняття «активність особистості» та визначте передумови для її розвитку. Наведіть найтиповіші мотиви, здатні спонукати працівника до трудової активності.

62. Опишіть процес формування активності особистості та наведіть приклад цього процесу на конкретному підприємстві.

63. Наведіть рівні розвитку особистості та вкажіть, які з них відповідають параметрам креативної особистості.

64. Назвіть умови, що стимулюють розвиток творчого мислення суб'єктів і об'єктів управління, та наведіть приклад з конкретного підприємства.

65. Визначте роль соціальної групи у розвитку креативності особистості на прикладі конкретного підприємства.

66. Назвіть показники креативності в процесі групового розв'язання управлінських завдань та наведіть приклад на конкретному підприємстві.

67. Опишіть процес розвитку та оцінки творчого потенціалу особистості.



68. Назвіть стратегічні рівні науково-технічної творчості та на прикладі опишіть їх.

69. Дайте визначення поняттю «креативістика» та наведіть основні аксіоми, на яких воно базується.

70. Визначте взаємозв'язок креативності і мотивації та на прикладі конкретного підприємства обґрунтуйте цей взаємозв'язок.

71. Визначте взаємозв'язок «креативності» і «вміння та звички мислити» та на прикладі конкретного підприємства обґрунтуйте цей взаємозв'язок.

72. Визначте взаємозв'язок «креативності» і «латерального мислення» та на прикладі конкретного підприємства обґрунтуйте цей взаємозв'язок.

73. Наведіть фактори розвитку творчого суспільства та проаналізуйте їх рівень у вітчизняному суспільстві.

74. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Свіжість». Наведіть приклад його оптимального використання на конкретному підприємстві.

75. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Теплиця». Наведіть приклад його оптимального використання на конкретному підприємстві.

76. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Розуміння». Наведіть приклад його оптимального використання на конкретному підприємстві.

77. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Реальність». Наведіть приклад його оптимального використання на конкретному підприємстві.

78. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Енергія». Наведіть приклад його оптимального використання на конкретному підприємстві.

79. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Сигналізування». Наведіть приклад його оптимального використання на конкретному підприємстві.

80. Перерахуйте прийоми креативного менеджменту та опишіть прийом «Сміливість». Наведіть приклад його оптимального використання на конкретному підприємстві.

81. Обґрунтуйте необхідність використання стратегії „блакитного океану” для українських підприємств.

82. Проаналізуйте, які перешкоди можуть виникнути в процесі створення креативної організації.

83. Розкрийте особливості моделі спонтанного і задуманого хаосу, моделі паралельного сприйняття та моделі постійного вдосконалення.

84. Обґрунтуйте твердження: «Помилки – джерело інновацій і стратегія організації».

85. Розкрийте особливості використання теорії складних систем до організації.

86. Визначте внутрішні та зовнішні бар'єри, які перешкоджають проявленню творчого потенціалу людини.

## Словник основних термінів і понять

**Алгоритм вирішення винахідницьких завдань (АВВЗ)** – досить чітка програма дій (для прямого завдання), яка являє собою програму (послідовність дій) з виявлення і вирішення протиріч. АВВЗ включає: власне програму, інформаційне забезпечення, що живиться з інформаційного фонду, і методи управління психологічними факторами, які входять складовою частиною у методи розвитку творчої яви.

**Діаграма Ісікави** (інші назви – причинно-наслідкова діаграма, «риб'ячий кістяк») запропонована К. Ісікавою у 1952 році. Метод застосовується при розробці та вдосконаленні продукції забезпечує системний підхід до визначення фактичних причин виникнення проблем.

Мета методу – вивчити, відобразити і забезпечити технологію пошуку справжніх причин розглянутої проблеми для ефективного її розв'язання.

**Евристичні методи** (грец. *heurisko* – знаходжу, відшукую, відкриваю) – ґрунтуються на принципі випадкового пошуку, а найвідомішим та найпопулярнішим з них є брейнстормінг («мозкова атака»), автором якого є Алекс Осборн (США, 40-і роки ХХ ст.).

**Емпатія** – метод розробки креативних ідей. Він є ототожненням себе з іншою особою (кажуть, «влізи в чужу шкіру»). Проектувальник ототожнює себе з об'єктом, який розробляє. Завдяки перевтіленню можуть виникати думки про нові функції чи удосконалення.

**Інноватика** – галузь, що вивчає формування нововведень та їх поширення, а також способи розробки інноваційних рішень.

**Інновація** – це результат творчої діяльності, яка спрямована на розробку, освоєння та практичне використання технічних, технологічних та організаційно-економічних нововведень.

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

**Катена** – це гра, яка придатна як для простої розваги, так і для вирішення серйозних творчих завдань.

**Корпоративне айкідо** – це безперервне самовдосконалення організації, яке не потребує ліквідації конкурента. Головний принцип айкідо – „Використовуй сильні сторони суперника проти нього самого” – можна і треба використовувати у боротьбі за лідерство на ринку.

**Коучинг** (від англ. *coaching*) – наставництво, натхнення, тренування. Це метод оволодіння новими знаннями, виявлення та розкриття потенціалу окремої особистості та команди, спосіб отримання більш високих результатів у бізнесі з використанням тих же ресурсів, насамперед завдяки інтелекту й знанням. Він допомагає вивільнити людські можливості для досягнення корпоративних цілей.

**Креативістика** – галузь знань про продуктивне колективне вирішення творчих завдань

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

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

**Креативний потенціал компанії** можна визначити як здібності компанії до ухвалення і реалізації креативних управлінських рішень, сприяючих досягненню поставлених компанією цілей і формуванню унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і залучених ресурсів.

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

**Креативність** – це здібності людини до творчості.

**Латеральне мислення** – Едвард де Боно для позначення нестандартного креативного мислення у 1967 році впровадив цей термін, нині він офіційно визнаний та зафіксований у словниках і енциклопедіях, а саме в Оксфордському словнику англійської мови. Фундаментальним принципом латерального мислення є те, що будь-який погляд на речі – лише один із багатьох можливих. Саме слово

«латеральний» (від англ. *lateral* – бічний, спрямований у бік) означає рух убік із метою пошуків альтернативних патернів (шаблонів) замість простолінійного дальшого розвитку якогось одного патерну.

**Майндремінг** (mindmapping, ментальні карти) – це зручна та ефективна техніка альтернативного запису. Її можна застосовувати для створення нових ідей, фіксації ідей, аналізу та впорядкування інформації, ухвалення рішень тощо. Це природний спосіб організації мислення, що має декілька незаперечних переваг над звичайними способами запису.

**Метод інверсії** – зворотний до аналогії – означає виконати навпаки. Наприклад, якщо певний об'єкт розташований горизонтально, розглядається доцільність вертикального розташування; рухома частина замінюється на нерухому, розтягування на стискання тощо.

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

**Мислити творчо** – означає бути зацікавленим у винайденні оригінальних способів діяльності, вмотивованим змінити світ на краще, задля цього застосовуючи власні «дослідницькі стратегії».

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

**Нейролінгвістичне програмування** – з'явилося у Каліфорнії на початку 1970-х рр., створили лінгвіст Джон Гріндер і математик Річард Бендлер. Воно ґрунтується на ідеї про те, що процеси людського слуху, пам'яті, креативності є функцією нейролінгвістичних програм, які з більшою або меншою ефективністю служать для досягнення тих або інших завдань чи результатів.

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

**Образний тип мислення** – цей тип описує проникливі особистості і є типовим для артистів, музикантів, письменників і лідерів. Образний

стиль підходить для визначення потенційних перспектив; він також характеризується готовністю піти на ризик, не зважаючи на традиції. До того ж, образний стиль є неупередженим і часто схильний до гумору при висловленні ідей.

**Організація, що самонавчається** (англ. *learning*, рос. *самообучающаяся*, кит. *вивчати та практикуватись постійно*) – так Пітер Сенге назвав ту організацію, де менеджери створюють умови для постійного навчання персоналу. Основна ознака такої організації – не абстрактні мрії, а те, що вона має єдину корпоративну ціль.

**Партисипатизм** – це метод залучення працівників до процесу організації праці та управління ним.

**Принцип Парето** – відомий як правило Парето, правило 80:20 і принцип малої кількості *причин* – стверджує, що для багатьох явищ 80% наслідків спричинені 20% причин. Ця ідея знайшла застосування у багатьох галузях. Наприклад, 20% злочинців скоюють 80% злочинів, 20% водіїв створюють 80% автомобільних аварій, 20% покупців дають 80% прибутків. Принцип був відкритий Джозефом Мозесом Юраном, а названий ім'ям італійського економіста Вільфредо Парето, який помітив, що 80% власності в Італії належить 20% населення.

**Стратегія „блакитного океану”**, на думку Чана Кіма, – це стратегія способу мислення. Його сутність – розуміння людей, їхніх емоцій та механізмів мотивації. Блакитний океан – це незаймані сектори ринку, де немає конкуренції. Встановлювати правила гри в них буде той, хто прийде першим.

**Творчість** – трактується як діяльність людини, спрямована на створення якісно нових, невідомих раніше духовних або матеріальних цінностей (нові твори мистецтва, наукові відкриття, інженерно-технологічні, управлінські та інші інновації тощо).

**Творчість** – це процес.

**Теорія вирішення винахідницьких завдань (ТВВЗ)** – це система прийомів, методів і алгоритмів цілеспрямованого управління процесом пошуку вирішення завдань.

**Функціонально-вартісне управління (ФВУ)** – це метод, який включає управління витратами на основі застосування більш точного віднесення витрат на процеси, процедури, функції і продукцію.

**Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)** – комплексне, системне дослідження діяльності підприємства, засноване на

взаємопов'язаному розгляді функцій, властивостей, якостей створюваних об'єктів, товарів і витрат на забезпечення цих функцій.

**Шість Капелюхів Мислення** (Six Thinking Hats) – один із найпопулярніших методів мислення, розроблених Едвардом де Боно. Метод шести капелюхів дозволяє структурувати та зробити набагато ефективнішим будь-яку розумову роботу, як особисту, так і колективну.

**IDEFO – Integration for Process Modeling або Function Modeling** – методологія функціонального моделювання та графічна нотація, призначена для формалізації і опису бізнес-процесів; відмінною особливістю IDEFO є її акцент на підпорядкованість об'єктів; у IDEFO розглядаються логічні відносини між роботами, а не їх послідовність у часі.

### Список використаної та рекомендованої літератури

1. Айзенк Г. Интеллект: новый взгляд / Г. Айзенк // Вопросы психологи. – 1995. – №1. – С. 111-131.
2. Альтшуллер Г.С. Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач / Г.С. Альтшуллер. – Новосибирск: Наука, 1996. – 221 с.
3. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука (теория решения изобретательских задач) / Г.С. Альтшуллер. – М.: Сов. радио, 1979.
4. Антонов А.В. Психология изобретательского творчества / А.В. Антонов. – К.: Издательское объединение «Вища школа», 1978. – 176 с.
5. Барташников А.А. Учись мислити: ігри та тести для дітей 7-10 лет / А.А. Барташников, І.А. Барташнікова. – Харків: Фолио, 1998. – 480 с.
6. Басков А. Мера креативна [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://plutin.livejournal.com>.
7. Башук Т.О. Підбір персоналу та ухвалення рішень у креативному управлінні організацією / Т.О. Башук, Я.І. Смирнова // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – №1. – С. 148-155.
8. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2013. – №1. – С. 150-160.
9. Беннис У.Д. Как становятся лидерами: менеджмент нового поколения / У.Д. Беннис, Р.Д. Томас. – М.: Издательский дом «Вильямс». – 2006. – 208 с.
10. Бергсон А. Творческая эволюция / А. Бергсон / Пер. з фр. В.А. Флеровой. – М.: КАНОН-пресс, Кучково поле, 1998.
11. Бердяев А.М. Смысл творчества (Опыт оправдания человека). Гл. III. Творчество и искупление / А.М. Бердяев. – М.: Изд-во Г.А. Лемана и С.И. Сахарова, 1916.
12. Березина Т.Н. Интеллект и креативность / Т.Н. Березина // Эдит, 2008. – № 3. – С. 92-101.
13. Богоявленская Д.Б. Психология творческих способностей / Д.Б. Богоявленская. – М.: Издательский центр «Академия», 2002. – 320 с.



14. Боно Э. Латеральное мышление: учебник творческого мышления (пер. с англ. Самсонова П.А.). – Минск: Попурри, 2005. – 384 с.
15. Боно Э. Серьезное творческое мышление / Перевод с англ. – М.: Попурри, 2005. – 415 с.
16. Боно Э. Шесть шляп мышления / Э де Боно. – СПб.: Питер Паблишинг, 1997. – 256 с.
17. Боярин Л.В. Психологія творчості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zavantag.com/docs/1172/index-173690.html>10.
18. Бутко М.П. Управлінські рішення: евристичність, креативність, транспарентність: навчальний посібник / М.П. Бутко, І.М. Бутко, В.П. Мащенко, М.І. Мурашко, Л.Д. Оліфіренко / Під ред. М.П. Бутко. – Ніжин: ТОВ «Видавництво «Аспект-Поліграф», 2008. – 428 с.
19. Ванюрихин Г.И. Творчество и мастерство преподавателя: тезисы докладов 2-й Международной научно-методической конференции «Качество образования. Проблемы оценки. Управление. Опыт». – Новосибирск, 1999.
20. Вахович І.М. Теорії креативної економіки: міжнародний огляд / І.М. Вахович, О.М. Чуль // Економічний форум. – № 3. – 2012. – С. 15-18.
21. Винель И. Теорія креативного класу Р.Флориди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://existenzia.ru/theory/creative\\_class](http://existenzia.ru/theory/creative_class).
22. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Гардарика, 1998. – С. 133.
23. Вишнякова В.Ф. Креативная психология. Психология творческого обучения / В.Ф. Вишнякова. – Минск, 1995. – С. 22-126.
24. Вишнякова Н.Ф. Креативная акмеология. Том 1 / Н.Ф. Вишнякова – Минск: ООО «ДЭБОР», 1998. – 242 с.
25. Галкина Т.В. Изучение влияния тестовой ситуации на результаты исследования креативной личности / Т.В. Галкина, Л.Г. Алексеев // Методы психологической диагностики. – Вып. 2. – М.: ИП РАН, 1995.
26. Гембарски К. Дидактические цели / К. Гембарски. – Варшава: Институт по управлению и подготовке кадров, 1977.

27. Георгіаді Н.Г. Формування і використання інформаційної системи управління економічним розвитком підприємства: Монографія / О.Є. Кульмін, Н.Г. Георгіаді. – Львів: Вид-во Нац. ун-ту „Львівська політехніка”, 2006. – 368 с.
28. Гилфорд Дж. Три сторони інтелекта / Дж. Гилфорд // Психологія мышлення. – М.: Прогресс, 1969.
29. Гільбух Ю.З. Розумово обдарована дитина: психологія, діагностика, педагогіка: Пер. з рос. / Ю.З. Гільбух. – К.: Фірма «Віпол», 1993. – 75 с.
30. Гнатко М.М. Психологічні передумови роботи з обдарованими дітьми: методичні рекомендації / М.М. Гнатко. – Луцьк, 1996. – 26 с.
31. Гнатко М.М. Феномен креативності як психологічна проблема / М.М. Гнатко // Психологія перспективи. – Луцьк, 2001. – Вип. 1. – С. 88-97.
32. Гнатко Н.М. Проблема креативности и явление подражания / Н.М. Гнатко. – М.: ИП РАН, 1994.
33. Гончаров В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших промышленных фирм США, Японии и стран Западной Европы / В.В. Гончаров. – М.: МП «Сувенир», 1993. – 488 с.
34. Дандон Э. Организационная инновация. Инновации. Как определять тенденции и извлекать выгоды [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://www.management.com.ua/qm/qm096.html>.
35. Данилова Е. Типичные ошибки при создании системы мотивации [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation\\_mistakes.shtml](http://www.cfin.ru/management/people/motivation/motivation_mistakes.shtml).
36. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
37. Дружинин В.Н. Психология общих способностей / В.Н. Дружинин. – С-Пб.: Питер, 2000. – 480 с.
38. Економіка підприємства: підручник / За ред. проф. Перерви П.Г., проф. Погорелова М.І. – Харків: 2005. – 691 с.
39. Ермолаева-Томина Л.Б. Психология художественного творчества: учеб. пос. для вузов / Л.Б. Ермолаева-Томина. – М.: Академичекый Проект, 2003. – 304 с.

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

- підприємства / Д.О. Крикуненко // Маркетинг і менеджмент інновацій, 2012. – №4. – С. 209-216.
54. Круглов А.В. Управление креативным потенциалом компании и его значения в рыночной конкуренции [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.m-economy.ru/art.php3?artid=20410>.
  55. Крылов А.Н. Креативный класс в структуре региональной экономики / А.Н. Крылов // Вестник Хакасского государственного университета им. Н. Ф. Катанова. – Серия 8. Экономика. – Выпуск 6. – Абакан: Издательство Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова, 2007. – с. 15-19.
  56. Кудрявцев А.В. Методы интуитивного поиска технических решений / А.В. Кудрявцев. – М.: НТК «Метод», 1992.
  57. Кузьмина Н.В. Творческий потенциал специалиста. Акмеологические проблемы развития / Н.В. Кузьмина // Гуманизация образования. – 1995. – №1. – С. 41-53.
  58. Кузьмін О.Є. Креативний менеджмент: навч. посібник / О.Є. Кузьмін, С.В. Князь, І.В. Литвин, Д.К. Зінкевич. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 124 с.
  59. Кузьмін О.Є. Сутність та типологія креативних колективів в промислових підприємствах / О.Є. Кузьмін, О.О. Горячка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011\\_714/04.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011_714/04.pdf).
  60. Кульчицкая Е.И. Диагностика творческих способностей детей / Е.И. Кульчицкая. – К.: Общество «Знание» Украины, 1996. – 67 с.
  61. Кульчицька О.І. Дивергентне мислення як умова розвитку творчості дітей молодшого шкільного віку / О.І. Кульчицька // Обдарована дитина, 1999. – № 1. – С. 2-6.
  62. Куцевол О.М. Теоретико-методичні основи розвитку креативності майбутніх учителів літератури: дис... д-ра наук: 13.00.02. / Ольга Миколаївна Куцевол – Київ, 2007.
  63. Кучерявий І.Т. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості: навч. посіб. / І.Т. Кучерявий, О.І. Клепиков. – [2-е вид., перероб. і допов.]. – К.: Вища школа, 2000. – 286 с.
  64. Ламанов А. Мотивация персонала в инновационном бизнесе. [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.chelt.ru/2003/2-03/lamanov-2-03.html>.

65. Ларионов В.Г. Подходы к изучению лидерства и лидерских качеств / В.Г. Ларионов, О.Н. Мельников // Российское предпринимательство. – № 5. – 2001. – С. 32-39.
66. Латыпов Н. Минута на размышление. Основы интеллектуального тренинга / Н. Латыпов. – СПб: Питер, 2005. – 336 с.
67. Лебедева Е.А. Внедрение изобретений в промышленности США. Роль мелкого исследовательского бизнеса / Е.А. Лебедева, П.А. Недотко. – М.: Наука, 1984.
68. Леонтьев Д. Пути развития творчества: личность как определяющий фактор / Д. Леонтьев // Воображение и творчество в образовании и профессиональной деятельности. Материалы чтений памяти Л.С. Выготского: Четвертая Международная конференция. – М.: РГГУ, 2004. – с. 214-223.
69. Литвин І.В. Особливості пошуку інноваційних ідей у системі креативного менеджменту / І.В. Литвин // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.7. – С. 360-364.
70. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи / С. Литвиненко // Збірник наукових праць Полтавського державного педагогічного університету імені В.Г. Короленка. – Серія «Педагогічні науки». – Випуск 3 (50). – Полтава, 2006. – С. 215-219.
71. Личность, творчество и современность: сб. науч. трудов / Министерство внутренних дел России. – Красноярск: Изд-во Сибирского юридического института, 2000. – С. 124-131.
72. Лобода О.В. Креативність як основа психічного здоров'я особистості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/NiO/2010\\_3/statiy/Loboda.htm](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/NiO/2010_3/statiy/Loboda.htm).
73. Лук А.Н. Психология творчества / А.Н. Лук. – М.: Просвещение, 1987. – С. 11-26.
74. Лук А.Н. Психология творчества / А.Н. Лук. – М.: Наука, 1978. – 126 с.
75. Макаренко О.Г. Креативный менеджмент: учебное пособие / О.Г. Макаренко, В.Н. Лазарев. – Ульяновск: УлГТУ, 2011. – 154 с.
76. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Management/2011704/03.pdf>.

77. Малецький А.В. Інноваційний персонал як чинник економічного зростання підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/kgm\\_econ/2010\\_94/staty\\_94/368-372.pdf](http://www.nbuuv.gov.ua/portal/soc_gum/kgm_econ/2010_94/staty_94/368-372.pdf).
78. Маноха І.П. Психологія потаємного “Я” / І.П. Маноха. – К.: Поліграфкнига, 2001. – 448 с.
79. Маслоу А.Г. Мотивация и личность / Пер. с англ. / А.Г. Маслоу. – 3-е изд. – СПб.: Питер., 2003. – 392 с.
80. Матюшкин А.М. Мышление, обучение, творчество / А.М. Матюшкин. – М.: Изд-во Московского психолого-социального института. – Воронеж: МОДЕК, 2003. – 720 с.
81. Менеджмент: Ситуаційні вправи: навч. посіб. / Упоряд. О.І. Сидоренко, П.С. Редько. – К.: Навчально-методичний центр "Консорціум із удосконалення менеджмент освіти в Україні", 2004. – 568 с.
82. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури / Пер. с англ. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
83. Микитюк П.П. Інноваційний менеджмент: навчальний посібник / П.П. Микитюк. – Тернопіль: Економічна думка, 2006. – 295 с.
84. Моисеенко С.С. Принятие креативных решений на различных уровнях экономической деятельности / С.С. Моисеенко // Креативная экономика. – 2009. – № 10 (34). – С. 38-45.
85. Моляко В.А. Психологические проблемы творческой одаренности / В.А. Моляко. – К.: Вища шк., 1995. – 52 с.
86. Моляко В.А. Психология творческой деятельности. – К.: Знание, 1978. – 44 с.
87. Моляко В.О. Творчий потенціал людини як психологічна проблема / В.О. Моляко // Обдарована дитина. – 2005. – № 6. – С. 2.
88. Монастирська Г.В. Механізм мотивації інноваційної діяльності на підприємстві / Г.В. Монастирська // Вісник Донбаської державної машинобудівної академії. – 2009. – № 2 (16). – С. 207-212.
89. Олійник С.В. Теоретичні засади формування творчого потенціалу майбутнього вчителя / С.В. Олійник // Наукові записки. – Ніжин: Ніжинський ДПУ, 1998. – С. 40-42.
90. Орлов О.О. Особливості інноваційної активності персоналу під час зростання конкурентних переваг підприємств легкої

- промисловості [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2010\\_36/Zmist/22PDF.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2010_36/Zmist/22PDF.pdf).
91. Осьмак Л. Особистісний потенціал підлітка: умови активізації / Л. Осьмак // Рідна школа. – 1998. – № 1. – С. 20.
  92. Павлюк Р.О. Креативність як складова частина професійної підготовки майбутніх вчителів [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.rusnauka.com/16\\_NPM\\_2007/Pedagogica.doc.htm](http://www.rusnauka.com/16_NPM_2007/Pedagogica.doc.htm).
  93. Парсяк В. Нематеріальна мотивація співробітників малих підприємств: узагальнення та рекомендації / В. Парсяк // Економіст. – 2005. – №1. – с. 60-65.
  94. Пекар В. Разноцветные организации [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>.
  95. Пиаже Ж. Теория Ж. Пиаже // История зарубежной психологии (30-60-е гг. XX в.). Тексты / Под ред. П.Я. Гальперина, А.Н. Ждан. – М.: Изд-во Моск. ун-та, 1986. – С. 232-292.
  96. Пономарьов Я.А. Психология творчества / Я.А. Пономарьов. – М.: Наука, 1976. – 294 с.
  97. Причини та джерела інноваційних ідей [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.if.ua/book/4/478.html>.
  98. Прокопенко О.В. Екологізація інноваційної діяльності: мотиваційний підхід: монографія / О.В. Прокопенко. – Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. – 392 с.
  99. Процак О. В. Креативність персоналу як важливий чинник інноваційного розвитку підприємства [Електронний ресурс] / О.В. Процак, О.П. Просович. – Режим доступу: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2011\\_698/39.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/natural/VNULP/Ekonomika/2011_698/39.pdf).
  100. Психогимнастика в тренінге / [под ред. Н.Ю. Хрящевой]. – СПб.: Ювента; Инт тренінга, 1999. – 256 с.
  101. Психология креативности / Т. Любарт, К. Муширу, С. Торджман, Ф. Зенасни; [пер. с фр. Д.В. Люсин]. – М.: "Когито-Центр", 2009. – 215 с.
  102. Психология. Словарь. / По общей ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1980. – С. 219.
  103. Психология личности: Словник-довідник / За редакцією П.П. Горностаєв, Т.М. Титаренко. – К.: Рута, 2001. – 320 с.

104. Психологическая диагностика детей и подростков. / Под ред. К.М. Гуревича, Е.М. Борисовой. – М.: Межд. педагогическая академия, 1995. – 360 с.
105. Пуанкаре А. Математическое творчество // Адамар Ж. Исследование психологи процесса изобретения в области математики. – М., 1970.
106. Ревская Н.Е. Психология менеджмента. Конспект лекций / Н.Е. Ревская. – СПб.: Альфа, 2001. – 240 с.
107. Резнік М.А. Культура творчого саморозвитку особистості: навч. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / М.А. Резнік, В.П. Козинець. – Д.: Національна металургійна академія України [та ін.], 2002. – 104 с.
108. Роджерс Н. Творчество как усиление себя / Н. Роджерс // Вопросы психологии. – 1990. – №1. – С. 164-168.
109. Розет И.М. Психология фантазии / И.М. Розет. – Минск, 1991. – 342 с.
110. Роменець В.А. Психологія творчості: [навчальний посібник] / В.А. Роменець. – К. Либідь, 2001. – 288 с.
111. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии / С.Л. Рубинштейн. – СПб.: Питер, 2002. – 720 с.
112. Рудницька О.П. Музика і культура особистості: проблеми сучасної педагогічної освіти: навч. посіб. / О.П. Рудницька. – К.: ІЗМН, 1998. – 248 с.
113. Рузавин Г.И. Интуиция и понимание в математике / Г.И. Рузавин // Интуиция, логика, творчество. – М.: Наука, 1987. – 176 с.
114. Савицька Н.В. Сутність креативного потенціалу підприємства / Н.В. Савицька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. Вип. 21.6. – С. 301-307.
115. Савицька Н.В. Методичні підходи до управління креативним потенціалом організації / Н.В. Савицька // Вісник Університету банківської справи Національного банку України. – 2011. – № 1(10). – С. 103-107.
116. Салл Д. Жизненный цикл и смена управленческих стереотипов / Д. Салл // Менеджмент і менеджер. – 2005. – № 11. – С. 12-19.
117. Сандомирский М.Е. Психосоматика и телесная психотерапия: Практическое руководство / М.Е. Сандомирский. – М.: Независимая фирма “Класс”, 2005. – 592 с.



118. Свидрук І.І. Креативний менеджмент: навч. посібник / І.І. Свидрук. – К. Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.
119. Скрипко Т.О. Інноваційний менеджмент: підручник для студентів вищих навчальних закладів / Т.О. Скрипко. – К.: Знання, 2009. – 385 с.
120. Скрипко Т.О. Менеджмент: навч. посіб. / Т.О. Скрипко, О.О. Ланда. – К.: ЦНЛ, 2006. – 176 с.
121. Ставрунова Л.В. Управління знаннями на підприємстві [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.rusnauka.com/9\\_DN\\_2010/Economics/61627.doc.htm](http://www.rusnauka.com/9_DN_2010/Economics/61627.doc.htm).
122. Стадник В.В. Стимули як складова інноваційної політики підприємства / В.В. Стадник // Вісник Технологічного університету Поділля, 2002. – № 2. – С. 139-144.
123. Терещук А. Креативність як невід'ємний компонент інтелектуального розвитку особистості [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.newacropolis.org.ua/ua/study/conference/?thesis=4254>.
124. Ткач Р.В. Психологічні особливості творчої активності особистості / Р.В. Ткач. – Запоріжжя: Вид-во Запорізької держ. інженерної акад., 1999. – 24 с.
125. Ткачук Д.Ю. Стимулювання творчої активності персоналу до інноваційної діяльності та його методи [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eztuir.ztu.edu.ua/4305/1/370.pdf>.
126. Турило А.М. Методичні підходи до формування та оцінки рівня людського інтелектуального капіталу підприємства як складової інтелектуального капіталу підприємства / А.М. Турило, О.В. Корнух // Інноваційна економіка. – № 2. – 2012. – С. 3-10.
127. Турова Т.В. Оцінка творчого потенціалу працівників машинобудівних підприємств сумської області в системі антикризового менеджменту персоналу / Т.В. Турова // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operation=1&iid=131>.
128. Федорак Я. Креативність – не талант, а навички. Майстер-клас Едварда де Боно «Курс креативного мислення в менеджменті».
129. Флорида Р. Креативний клас: люди которые меняют будущее / Р. Флорида. – Издательский дом «Классика XXI». – М. – 2007. – с. 432.

130. Фромм Э. Личность в современной культуре / Э. Фромм // Психология личности. – Самара: БАХРАХ, 1999. – Т. 2. – С. 233-247.
131. Хазратова Н. Типологічна модель індивідуально-психологічного образу / Н. Хазратова // Соціальна психологія. – 2004. – № 4 (6). – С. 3-13.
132. Хайдуков И.Ф. Креативный менеджмент: конспект лекций / И.Ф. Хайдуков, Н.К. Топузов, Н.С. Столярова, А.Е. Щелконогова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2011. – 139 с.
133. Хакимова Е.Р. Современные теории креативной экономики. Экономика креативності Марка Меттьюса // Вектор науки ТГУ. Серия «Экономика и управление». – №4. – 2011. – с. 52-55.
134. Ханке Х. Люди, корабли, океаны (6000-летняя авантюра мореплавания) / Х. Ханке / Пер. с нем. – Л.: Судостроение, 1976. – 432 с.
135. Хміль Ф.І. Практикум з менеджменту організацій: навч. посіб. / Ф.І. Хміль. – Львів: „Магнолія 2006”, 2012. – 333 с.
136. Холодная М.А. Психология интеллекта. Парадоксы исследования / М.А. Холодная / 2-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
137. Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования / М.А. Холодная. – Томск: Изд-во Томск. ун-та, 1997. – 392 с.
138. Хоменко Л.М. Основні види винагороди як найважливішого стимулу до підвищення інноваційної активності працівників підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Хоменко. – Режим доступу: [http://mmi.fem. sumdu.edu.ua/journals/2011/3\\_2/102-109](http://mmi.fem. sumdu.edu.ua/journals/2011/3_2/102-109).
139. Хомуцкий Д. Управление идеями: как организационный процесс [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>.
140. Чайка Г.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Г.П. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
141. Чашечникова О.С. Система компонентів творчого мислення, що можуть діагностуватися у процесі навчання математики / О.С. Чашечникова // Дидактика математики: проблеми і дослідження. – 2004. – Вип. 22. – С. 81-87.

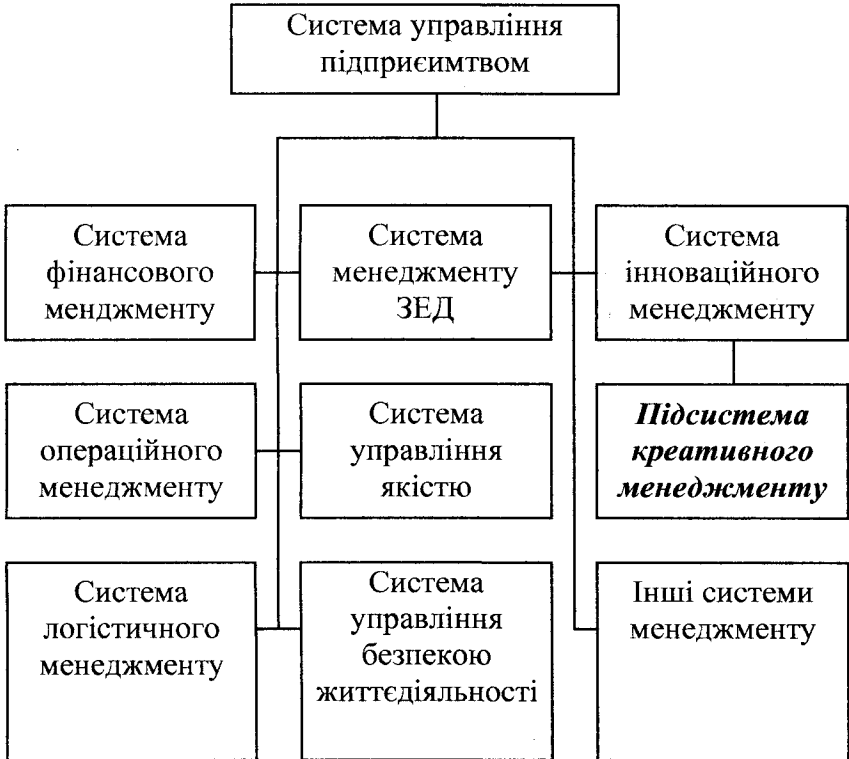
142. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.
143. Шередеко Ю.Л. Классификация информационных процессов. Когнитивные процессы / Ю.Л. Шередеко // Управляющие системы и машины, 1998. – №1.
144. Шеремета П.М. Кейс-метод: з досвіду викладання в українській бізнес-школі / П.М. Шеремета, Л.Г. Каніщенко / За ред. О.І. Сидоренка. – К: Центр інновацій та розвитку, 1999. – 80 с.
145. Шрагина Л.И. Логика воображения: учебное пособ. / Л.И. Шрагина – Одесса: Черноморье, 1995. – 111 с.
146. Яковлев В.Я. Философские принципы креативности / В.Я. Яковлев // Вестник Московского Университета. – 2005.
147. Barron F. Creativity, intelligence and personality / F. Barron, D. Harrington // Ann. Red. Of Psychol. – V. 32. – 1981. – P. 439-447.
148. Beck U. Ecological Enlightenment/Essays on the Politics of the Risk Society / U. Beck. – New Jersey: Humanities Press, 1995.
149. Creative Industries and Economic Evolution [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.culture-21.com/2011/10/17/creative-industries-and-economic-evolution/>
150. Csikszentmihalyi M. Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention. – New York: HarperCollins Publishers, 1990. – 456 p.
151. Fidler F.E. A theory of leadership effectiveness / F.E. Fidler. – N.Y.: McGraw-Hill, 1967.
152. Fidler F.E. The contingency model and the dynamics of leadership process / F.E. Fidler // Advances in experimental social psychology. V.2. – N.Y., 1978.
153. Florida R. The Flight of the Creative Class. The new global competition for talent / R. Florida. – London: Harper Collins Publishers, 2007. – 326 p.
154. Hackman J.R. New Strategy for Job Enrichment / J.R. Hackman, G.R. Oldham, R.A. Janson, K.A. Purdy // California Management Review. – Vol. 17, 1975.
155. House R.J. Path – Goal Theory of Leadership / R.J. House, T.R. Mitchell // Contemporary Business. – 1974. – Vol.3. – №2. – P. 81-98.

156. Maslow A.H. The psychology of Science: A Reconnaissance / A.H. Maslow. – New York: Harper & Row, 1996.
157. Puffer S.M. Understanding the Bear: A Portrain of Russian Business Leaders / S.M. Puffer // Academy of Management Executive. – February 1994. – P. 42.
158. Torrance E.P. Education and creativity / E.P. Torrance // (Ed.) Taylor C.W. Creativity: Progress and Potential. N.Y., 1964.
159. Torrance E.P. Guiding Creative Talent / E.P. Torrance. – Englewoodcliffs. – N.Y.: Prentice-Hall, 1962.
160. Yukl G. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research / G. Yukl // Journal of Management. – June 1989. – P. 274.
161. [http://pidruchniki.ws/11861126/ekonomika/zmina\\_pidhodu\\_zavdannya](http://pidruchniki.ws/11861126/ekonomika/zmina_pidhodu_zavdannya)
162. [http://www.analizplus.com/1/3\\_14.php](http://www.analizplus.com/1/3_14.php)
163. <http://books.efaculty.kiev.ua/men/6/t3/3.html>
164. <http://ua-referat.com/%D>

# **ДОДАТКИ**

## Додаток А

## Місце креативного менеджменту в системі управління підприємством



## Додаток Б

## Типологія креативних колективів промислових підприємств [59]

№ з/п	Ознаки типології	Типи креативних колективів	Коротка характеристика відповідних типів креативних колективів
1	2	3	4
1.	За статусом	Офіційні	Створюються на підприємстві легально шляхом видання певного наказу чи розпорядження уповноваженою особою
		Неофіційні	Створюються без жодного юридичного оформлення спонтанно для досягнення певної мети та задоволення однорідних потреб
2.	За характером зв'язків	Формальні	Виникають цілеспрямовано у результаті вертикального та горизонтального поділів управлінської праці
		Неформальні	Виникають для задоволення спільних потреб шляхом неофіційної взаємодії
3.	За механізмом формування	Стихійні	Формуються під впливом певних факторів та для вирішення спільної проблеми спонтанно, аналогічним чином самоліквідуються
		Свідомі	Створюються з ініціативи відповідних уповноважених осіб для розв'язання певних завдань
4.	За періодом функціонування	Тимчасові	Формуються для досягнення конкретного завдання, після чого ліквідуються
		Постійні	Функціонують на постійних засадах як дорадчо-консультаційний орган, хоча склад таких колективів може змінюватись
5.	За розмірами	Малі	Налічують до 5–7 осіб, що забезпечує найвищий рівень взаємодії
		Середні	Охоплюють 8–15 осіб
		Великі	Включають 16–30 осіб
6.	За рівнем входу у колектив	Відкриті	Характеризуються вільним вступом усіх бажаючих та зацікавлених працівників
		Закриті	Розглядаються як закритий орган, члени якого проходять відповідний добір за переліком критеріїв, при цьому не усі бажаючі та зацікавлені особи мають можливість стати членом такого колективу

## Продовження дод. Б

1	2	3	4
7.	За приналежністю учасників	Внутрішньо-організаційні	Колективи, котрі формуються шляхом залучення лише працівників підприємства
		Зовнішні	Колективи, сформовані за рахунок залучення зовнішніх фахівців та експертів
		Змішані	Налічують як працівників підприємства, так і залучених ззовні фахівців й експертів
8.	За спрямуванням	Інноваційні	Спрямовані на забезпечення інноваційного розвитку підприємства, використання потенціалу, шансів середовища функціонування
		Антикризові	Спрямовані на ліквідацію проблем, вихід із кризових ситуацій, запобігання банкрутству та ліквідації
9.	За рівнем дислокації	Колективи, що формуються на відповідних рівнях управління	Колективи, які формуються лише з представників інституційного, управлінського, технічного рівнів управління або керованої системи організації
		Міжрівневі колективи	Колективи, що створюються шляхом добору персоналу з різних рівнів управління та керованої системи
10.	За структурою	Однорідні	Складаються із фахівців аналогічного профілю
		Неоднорідні	Налічують фахівців різного професійного спрямування
11.	За зв'язком із структурою управління	Інтегровані	Колективи, котрі є складовими організаційних структур управління
		Неінтегровані	Колективи, котрі функціонують незалежно та відособлено й не фігурують в межах організаційних структур управління підприємств



## Типи організації залежно від цінностей працівників [8, 142]

Колір організації	Сутність	Розмір компанії	Приклад	Принцип керівництва
1 Фіолетова сім'я Цінність – містика	2 – організація-сім'я, очолювана вождем; – авторитет вождя ґрунтується не на знаннях, не на силі, а на містичних (нерациональних) характеристиках, наприклад на старшинстві	3 Невелика	4 Приватна або сімейна фірма, заснована небагатими, не дуже освіченими людьми	5 Вождь піклується й оберігає, він знає все, завжди більше від усіх
Червоний клан Цінність – сила та влада	– на чолі стоїть лідер, який сам приймає всі рішення; – структура компанії – це концентричні кола (кола влади) навколо лідера, – сила і влада визначаються лише ступенем близькості до лідера, авторитет якого базується на його волі, неодмінно підкріпленій колишніми успіхами	Обмежений кількістю людей, яких лідер здатний контролювати особисто або через невелику кількість довірених	Політичні організації в нерозвинених політичних системах; кримінальні угруповання	Розділай та пануй. Керівник суворий і вимогливий, але співробітники нерідко обожують його («боятися – отже, поважають»)
Синя ієрархія Цінність – обов'язок	– ієрархія, керована правилами; – її притаманні посадові інструкції, звіти, процедури і регламенти, місія і документовані бізнес-процеси; – стабільність, упорядкованість	Тисячі працівників	– церковні організації; – армія; – компанії, що працюють у порівняно стабільному середовищі (транспортні, видобувні, державні монополії), ін.	Влада, повноваження і відповідальність шлком і повністю визначаються позицією в ієрархії. Від співробітників у синій організації очікується чітке й неухильне дотримання правил

# Продовження дод. В

1	2	3	4	5
<p>Помаранчева корпорация</p> <p><i>Дієвість</i> – розвиток</p>	<p>– «корпорация» сучасного світу: орієнтована на результати, керувана людьми, які висунули завдяки заслугам;</p> <p>– працівники називають один одного на «ти» та по імені;</p> <p>– будують не на підпорядкуванні, а на однаковому розумінні цілей і завдань;</p>	<p>До 150 осіб (коло осіб, яких людина може вважати «своїми»)</p>	<p>– хайтек;</p> <p>– банківська справа;</p> <p>– рекламний і медіа-бізнес;</p> <p>– великі успішні вітчизняні виробники товарів масового попиту та ін.</p>	<p>Так званий «жіночий» стиль управління: співпраця замість конкуренції, питання замість наказів, підказки замість інструкцій</p>
<p>Зелене співтовариство</p> <p><i>Дієвість</i> – гармонія</p>	<p>Передбачає рівну участь всіх її членів в управлінні, тобто всі збираються і приймають необхідні рішення, причому, як правило, на основі консенсусу</p>	<p>Обмежені в кількості, оскільки всі учасники повинні мати рівні права участі у вирішенні питань</p>	<p>– громадські організації;</p> <p>– ділові клуби,</p> <p>– професійні асоціації;</p> <p>– творчі колективи в мистецтві;</p> <p>– дослідницькі команди;</p> <p>– колективи програмістів;</p> <p>– дизайнерів, архітекторів, адвокатів ін.</p>	<p>Ніхто не говорить людям, що потрібно робити, і ніхто їх не контролює, оскільки працівники володіють не лише більш високим рівнем свідомості, але і більш глибоко розуміють цілі і завдання організації, її внутрішні й зовнішні середовища</p>
<p>Жовта мережа</p> <p><i>Дієвість</i> – інтеграція та зміни</p>	<p>Відсутність структури організації. Співробітники залучені до великої кількості проєктів, якими займаються окремі робочі групи. Частина проєктів ініційована одним із співробітників. У відповідних групах він є «керівником»</p>	<p>Великий. Дія виконання проєктів залучена велика кількість людей, що формально не є співробітниками (вони працюють в інших компаніях або вдома)</p>	<p>Майже не спостерігається, відомий приклад організації в компаніях Yahoo! та Valve</p>	<p>До виконання завдань залучаються штатні співробітники, кваліфіковані підприємці та наймані тимчасові допоміжні працівники</p>

## Міфи креативності

### ШІСТЬ МІФІВ КРЕАТИВНОСТІ (ТЕРЕЗА АМАБІЛЕ)

Сухі і розсудливі попередники нинішніх бізнесменів з ХІХ або початку ХХ століття, швидше за все, дуже здивувалися б, дізнавшись, яке значення в житті сучасного підприємця набуло поняття „креативність”.

Ідея, яка раніше розглядалася як винятковий атрибут вільних або „творчих” професій, тепер стала категоричним імперативом життя сучасних корпорацій.

Напевно, перечитавши всі існуючі корпоративні „місії” або системи цінностей ми не знайдемо жодної, в якій не згадувалося б про креативність. Немає жодного генерального директора, який би не прославляв „креативність” серед співробітників. Але, не зважаючи на те, що „креативність”, ставши якістю, без якої ненавбто неможлива сама елементарна економічна діяльність, украй мало відомо про те, як відбувається повсякденна інноваційна діяльність на робочому місці. Звідки беруться революційні ідеї? Як керівники можуть підтримати стимули до креативності співробітників і подолати бар’єри, що стоять на її шляху? Тереза Амабіле шукала відповіді на всі ці питання протягом майже 30 років своєї дослідницької діяльності. Зараз Тереза Амабіле – професор Гарвардської бізнес-школи, глава відділу підприємницького менеджменту, єдиний професор школи, який присвячує весь свій час дослідженню креативності і один з провідних експертів по інноваціях.

Вісім років тому професор Амабіле почала серію незвичайних за своїм масштабом досліджень. Вона проаналізувала приблизно 12 тис журнальних записів, зроблених 238 співробітниками, що працюють над креативними проектами більш ніж в 7 компаніях. При цьому інформанти Терези Амабіле не знали, що предметом її вивчення є саме креативність. Вона просто попросила їх щодня повідомляти її про свою роботу і обстановку на робочому місці. Зібравши і проаналізувавши одержані відомості, Амабіле дійшла висновків, які здатні спростувати багато сталих уявлень про природу „креативність”. Отже, ось шість міфів про креативність, які вдалося з’ясувати завдяки проведеному дослідженню.

***Міф перший: Креативність генерується творчими людьми***

В ході дослідження менеджером часто задавалося питання: де у вашій організації якнайбільше потрібна креативність? Звичайно називалися PR, маркетинг і реклама. Коли ж менеджерів питали, де вони менше всього потребують креативності, всі із сміхом говорили: у бухгалтерії. Надалі, проте, з'ясувалося, що будь-який співробітник з нормальним інтелектом здатний на творчу роботу. При цьому креативність залежить від декількох речей: досвіду, знань і технічних навиків, таланту, здатності мислити по-новому, уміння долати нетворчу рутину.

Але найбільш важливо, наскільки люди захоплені своєю роботою і наскільки задіяний чинник внутрішньої мотивації. Хоча останнім часом компанії звертають більше уваги на креативність і інновацію, ніж коли-небудь у минулому, проте, більшість співробітників дуже далекі від повної реалізації своїх творчих здібностей. Причина багато в чому в навколишньому оточенні, яке не спонукає до творчості (наприклад, коли співробітника переконують, що креативність доречна тільки в маркетингу, але не в його департаменті).

***Міф другий: Гроші - мотиватор креативності***

Експериментальні дослідження показують, що гроші зовсім не визначають ступінь креативності співробітників. В ході дослідження на питання „Наскільки ваша сьогоднішня робота мотивується преміальними?“ більшість респондентів відповіла, що це питання не здається їм важливим. Вони просто не думають про оплату щодня. І ті небагато, хто проводять значну частину свого часу, думаючи про розмір компенсації, зазвичай виробляють не так вже й багато творчих ідей.

Бонуси можуть навіть стримувати креативність, в тому випадку, якщо люди вважають, що кожен їх крок позначиться на компенсації. Тоді співробітники прагнуть за всяку ціну уникати ризику, що, природно, не сприяє інноваційному мисленню.

Зрозуміло, що всі повинні відчувати, що їх праця оплачується справедливо. Проте багато що залежить не від компенсації, а від оточення, в якому креативність підтримується, оцінюється і визнається. Люди, як правило, прагнуть активніше впливати на свою ділянку роботи і добиватися реального прогресу. При цьому керівники повинні організовувати роботу так, щоб навика

співробітників були адекватні складності поставленого завдання, адже саме тоді можна добитися максимуму креативності.

***Міф третій: Обмеженість часу сприяє креативності***

Багато людей в ході дослідження виказували думку, що найбільша творча активність досягається в умовах браку часу. Проте 12 000 вивчених людиноднів продемонстрували прямо протилежне: люди найменше креативні, коли вони були вимушені постійно дивитися на годинник. Брак часу зменшує креативність тому, що люди не можуть глибоко проникнути в суть поставленого завдання. Люди, зрозуміло, можуть бути креативні і під дулом пістолета, але вони повинні володіти можливістю концентруватися на своїй роботі. У дуже багатьох організаціях співробітники просто не розуміють причини терміновості, окрім тієї, що хтось десь хоче одержати результат вже сьогодні.

***Міф четвертий: Страх викликає революційний прорив***

Є поширене переконання, що страх і депресія якимсь чином пов'язані з креативністю. Існують навіть психологічні теорії, що доводять, що відсоток випадків депресії вищий в особливо творчо обдарованих письменників і художників. Проте в нашому дослідженні подібні закономірності не знайшли підтвердження.

Всі 12 тис одержаних записів були проаналізовані, щоб з'ясувати, як емоції страху, тривоги, печалі, гніву, радості і любові пов'язані з креативністю. Виявилось, що креативність позитивно асоціюється з радістю і любов'ю і негативно – із страхом та тривогою. Записи показують, що люди відчувають велику радість, коли знаходять творчу ідею, але, в той же час, вони набагато вірогідніші в досягненні піку креативності, якщо перед цим відчували себе щасливими. Якщо люди захоплені своєю роботою, є більше шансів, що вони зроблять когнітивні асоціації, результатом яких стане креативна ідея наступного дня. Таким чином, можна сказати, що день щастя провіщає день креативності.

***Міф п'ятий: Змагання краще, ніж співпраця***

Існує значно поширене переконання, особливо у сфері фінансів і високих технологій, що внутрішнє змагання підсилює креативність. Дослідження показує, що креативність страждає, якщо в групі співробітників царює змагання, а не співпраця. Найбільш креативні ті колективи, де співробітники можуть вільно обмінюватися ідеями і обговорювати нові рішення. Проте, коли люди змагаються за

визнання, вони перестають ділитися інформацією. Це деструктивно, оскільки ніхто в організації не володіє достатньою інформацією, щоб осмислити ситуацію в цілому.

***Міф шостий: Скорочення штатів – хороший спосіб підвищити креативність***

Скорочення штатів шкодить креативності, і ця шкода більше відчувається, ніж багато хто думає. Очікування скорочення ще більш шкідливе, ніж саме скорочення. Страх невідомості примушує людей практично повністю відвернутися від роботи. В ході скорочення рівень комунікації і співпраці різко зменшується, так само як і відчуття упевненості і особистої незалежності співробітників. В результаті керівникам після скорочення доводиться витратити немало зусиль для стабілізації обстановки на робочому місці, знову роблячи її сприятливою для формування нових ідей.

На закінчення, 4 правила, як стимулювати креативність співробітників, проілюстровані цитатами з дослідницьких матеріалів Терези Амабіле:

1. Коли часу не вистачає, необхідно захистити співробітників від відволікаючих обставин. „В кінці дня я помітив, якими креативними стали ми з Катею без всіх цих телефонних дзвінків, шуму і вимушених перерв. Я був повністю задоволений результатом роботи”.

2. Реагуйте на проблеми з розумінням і підтримкою. „Група вирішила відкласти наш наступний звіт, оскільки моя програма була далеко від завершення. Лайонел (керівник групи) був украй незадоволений допущеною мною затримкою, проте надав мені всі необхідні допомоги, коли рішення було ухвалене”.

3. Публічно відзначайте хорошу роботу. „На зборах групи Джин (керівник) відзначив якість моєї роботи – і я дуже добре себе відчувала після цього, ця похвала стала для мене мотивуючим чинником”.

4. У важкі часи тримайте співробітників в курсі справ. „Джейк подзвонив мені, щоб повідомити новини про підготовлювану в компанії реорганізацію, які виявилися набагато позитивнішими, ніж більшість чуток. Я була рада одержати його дзвінок з відпустки, яка дала мені побачити світло надії в бурхливому морі невизначеності”.

## 22 МІФИ КРЕАТИВНОСТІ

Андрій Жалевіч у своїй книзі «Нова філософія процвітання. Фундаментальні принципи успіху, гармонії і щастя» наводить найпоширеніші міфи, ілюзії та омани про креатив і творче мислення.

Ось ці міфи:

### **Міф про креативне мислення № 1:**

#### **Креатив – це тільки для людей творчих спеціальностей**

Реальність: не тільки! Креативне мислення необхідне не тільки дизайнерам, художникам, архітекторам, винахідникам..., але й представникам абсолютно будь-якої професії. Креатив потрібен скрізь, де має бути хоч якийсь розвиток. Крім роботи, кар'єри, підприємництва і бізнесу, творчий підхід корисний і у всіх сферах нашої життєдіяльності.

### **Міф про креативне мислення № 2:**

#### **Творчість – це мета**

Реальність: ні, це не мета, як думають багато креаторів! Творчість – це тільки засіб самопізнання, самореалізації. Креатив – це один із шляхів здобуття нашою душею божественних якостей, це шлях прояву нашої любові. Завдяки творчості ми пізнаємо себе, ми виховуємо себе, ми розвиваємося і еволюціонуємо.

### **Міф про креативне мислення № 3:**

#### **Для творчості потрібно напруження**

Реальність: зовсім навпаки! Напруження потрібно не для творчої, а для інтелектуальної роботи, для напруження думок або звивин... Але будь-яке напруження шкідливе у творчості. Воно заважає творчому потоку, що виливається в наш мозок з серця і душі, гальмуючи креативний процес. Більшість великих відкриттів у науці, винаходів у техніці, звершень у мистецтві були зроблені не в стані напруження, а розслаблення або навіть під час відпочинку їх авторів.

### **Міф про креативне мислення № 4:**

#### **Креатив – це таке ремесло**

Реальність: ні в якому разі! Креатив – це не ремесло, яке призначене тільки для забезпечення найпримітивніших потреб людини і для отримання грошей. Той, хто так думає, не креатор, а

«чорнороб», хоч і в інтелігентній сфері, він просто не розуміє основних принципів творчої роботи. Креатив – це високе мистецтво, це справжнє диво. Це робота з найвищими космічними енергіями, які нам даються для здійснення великих цілей у служінні людям, природі, Богу. А нас так часто тягне розміняти велике й вічне на порожнє і минуше.

### **Міф про креативне мислення № 5:**

#### **Ідеї безкоштовні**

Реальність: ні, ідеї хоч і безцінні, але не безкоштовні! За все потрібно платити! Перш ніж щось отримати, треба щось вкласти! Свій час, свою працю, свої знання, свої здібності і терпіння. Знайти своє місце, знайти натхнення, увійти у творчий потік. Або ж платити іншим креативним людям за їх професійні послуги.

### **Міф про креативне мислення № 6:**

#### **Алкоголь і наркотики допомагають творчому процесу**

Реальність: не зовсім так! Алкоголь і наркотики гальмують або навіть відключають свідомість людини. Звичайна робота мозку дещо зупиняється, а нервова система сильно «розхитується» і людина може отримати враження і образи з тонких планів. Можна сказати, що вона в буквальному сенсі «прориває» собі таким чином шлях у свою підсвідомість, в астральний світ, де живуть усі наші бажання, емоції і почуття. Причому не завжди найкращі і найвищі. Ось чому при цьому людям часто являються «чорти» та інші образи людських якостей. Справжня ж творчість пов'язана не з підсвідомістю, а якщо образно говорити, з надсвідомістю, зі світом божественних ідей. І таким грубим шляхом туди не проникнути. Зі світом ідей людина стикається під час спокійних роздумів, медитації, натхненного служіння.

### **Міф про креативне мислення № 7:**

#### **Талант не проп'єш**

Реальність: Легко! В історії творчості та мистецтва є величезна кількість яскравих прикладів, коли талановиті люди, що домоглися чималих успіхів на ниві служіння музам і досягли Олімпу слави, спивалися і скочувалися на саме дно життя. Крім того, використання алкогольних, наркотичних і психотропних речовин порушує психіку, руйнує нервову систему і робить людський апарат нездатним навіть для третьосортного креативу, не кажучи вже про високе мистецтво.



**Міф про креативне мислення № 8:****Є не важливі дрібниці**

Реальність: дрібниць не буває! Все велике складається з величезної безлічі добре продуманих, здавалося б, не важливих дрібниць. Але варто нам тільки знехтувати якоюсь з цих дрібниць, як вся наша робота може розсіпатися в пух і прах. Важливо все!

**Міф про креативне мислення № 9:****Спочатку розвиток здібностей, а вже потім творча робота**

Реальність: вивчення життєвого і творчого шляху великих креаторів, показує нам, що вони спочатку пробували творити, а їх здібності розвивалися по ходу справи. «Я ще нічого не можу, зате я вмю вчитися», – говорив Мікеланджело. Починайте творити, а здібності прийдуть!

**Міф про креативне мислення № 10:****Творчість – інтелектуальна праця**

Реальність: інтелектуальна, логічна і розумова праця – це не креатив, а обробка тих ідей, які ми отримали в результаті істинного творчого процесу. Джерелом творчості є світ ідей, будхіальний план, який вищий ментального плану. І до образів світу ідей ми торкаємося через інтуїцію, натхнення, просвітлення, осяяння, любов, а не через логіку та інтелект. А інструменти розуму ми надалі вже використовуємо для доопрацювання отриманих ідей з метою їх реалізації на практиці. Логічний або інтелектуальний креатив найчастіше грубий і практично тільки технічний. А ось натхненна творчість – це справжнє мистецтво.

**Міф про креативне мислення № 11:****Креатив повинен бути нестандартним**

Реальність: це не обов'язково! Креатив не повинен креативити тільки заради самого креативу. Креатив – це завжди експеримент, завжди новизна, а отже, якоюсь мірою і нестандартність. Але це не мета креативу, як багато хто почав вважати. Мета креативу – краса, зручність, розвиток, гармонія, еволюція, прогрес, світло істини і божественна любов в створеній креатором формі. І в цьому плані в більш виграшному положенні знаходиться не нестандартний креатив, метою якого найчастіше є задоволення марнославства креатора-інтелектуала, а класична творчість, що будується на вічних принципах гармонії і мудрості.

**Міф про креативне мислення № 12:****Чим складніше, тим краще**

Реальність: навпаки! Чим простіше, тим краще! Все геніальне просте! Потрібно намагатися не ускладнювати, а навпаки, все спрощувати! Ускладнення простого – це ознака розумників, які ще не знайшли розуму. Робити складне простим – це шлях розумної людини, котра віднайшла мудрість. Тому завжди все потрібно намагатися робити не складним, а простим!

**Міф про креативне мислення № 13:****Не всі народжуються креативними**

Реальність: усі креативні з самого свого народження! Всі народжуються креативними, але потім з різних причин втрачають свою природну креативність. У дитячому садку на запитання, хто з вас буде художником? – всі діти з захопленням тягнуть руку вгору. «Кожна дитина – художник. Складність в тому, щоб залишитися художником, коли ми виростемо», – говорив Пабло Пікассо. Але ось уже школярі старших класів все більше і більше забувають про свої мрії і думають про кар'єру юриста, бухгалтера, банкіра, фінансиста, менеджера...

**Міф про креативне мислення № 14:****Геніальність не набувається**

Реальність: набувається! Навіть, здавалося б, безповоротно загублена природна дитяча геніальність відроджується і знаходиться знову. Є спеціальні прийоми і техніки розвитку креативного мислення, здатні рівень творчих здібностей самої звичайної пересічної людини або навіть людини з рівнем розвитку нижче середнього довести практично до рівня генія. Таких методик, що розвивають креативні здібності, дуже багато. Серед найвідоміших з них – це теорія вирішення винахідницьких завдань, Шість капелюхів мислення, CoRT і так далі.

**Міф про креативне мислення № 15:****Головне – талант і здібності**

Реальність: головне не талант, а любов! Головне – довга і наполеглива праця з радісним умонастроєм і любов'ю в душі. Головне – терпляча і старанна робота, служіння музам, служіння в ім'я мистецтва, творчості, культури, на благо всьому людству. «Геній – це 1% натхнення і 99 % поту», – говорив Томас Едісон. Талант і

наші здібності – це також всього лише наші ресурси, це засоби, подібні до грошей, матеріальних цінностей. Це ресурси і засоби для нашого саморозвитку, самопізнання, набуття та прояву любові.

### **Міф про креативне мислення № 16:**

#### **Творчість і мистецтво повинні людей розважати**

Реальність: не розважати, а просвітлювати, не розбещувати, а окультурювати, не отупляти а розвивати. Справжня мета істинної творчості і всіх видів мистецтв – підносити наші почуття, розширювати нашу свідомість, сприяти нашій духовної еволюції, вести нас до Бога, до абсолютної істини і краси.

### **Міф про креативне мислення № 17:**

#### **Немає можливостей для творчості**

Реальність: не правда, є! Той, хто говорить, що у нього немає ніяких можливостей для творчої діяльності, просто обманює себе й інших, або виправдовує свою лінь і небажання боротися з усталеними звичками. Особливо сьогодні, в епоху комп'ютерів і Інтернету, коли людям, Богу дякувати, більше не потрібно працювати по 18 годин, щоб не померти від голоду, коли такими доступними стали знання, коли нам дано стільки вільного часу, людям гріх скаржитися на відсутність можливостей для творчості. Немає часу – менше дивіться телевизор, мало грошей – менше їх витрачайте на всілякі дурниці, немає досвіду – знайдіть (у Мікеланджело теж спочатку не було досвіду)!

### **Міф про креативне мислення № 18:**

#### **Нам потрібно придумувати план**

Реальність: не придумувати, а вловити! Нам потрібно не інтелектом розробляти план наших дій, а намагатися вловити план інтуїтивно, а вже потім доопрацювати, покласти його на папір і в цифри, оцифрувати, використовуючи логіку та інтелект. Все велике і по-справжньому істинне було насправді не придумане великими креаторами, а правильно і неперекручено «уловлено» з вищих планів, зі світу ідей і з Плану Творця Всесвіту. Наші ідеї і наші плани настільки успішні, наскільки точно ми змогли прозріти саме ту частину Вищого плану Творця, яка повинна бути виконана нами. Не ми творимо, використовуючи вищі креативні здібності, а нами творять вищі сили. Ми тільки олівці в руках Бога!

**Міф про креативне мислення № 19:****Творчість – це тільки творення**

Реальність: не тільки! У будь-якій творчості взаємодіють три сили: творення (нового), збереження (кращого) і руйнування (старої, вже втратившої своє призначення і не виконуючої свої функції форми). Це одна з універсальних істин. І без цієї взаємодії трьох сил неможливе було б саме життя. А все життя – це і є справжнісінький креатив. У будь-якому живому організмі, в будь-якій стійкій природній системі, в будь-якій успішно функціонуючій організації щодня відбувається оновлення застарілих елементів через їх руйнування і заміну на нові і більш ефективні при збереженні всього найкращого, що міститься у формі.

**Міф про креативне мислення № 20:****Ідеї – це наші безмежні ресурси**

Реальність: не наші і не зовсім безмежні! У пошуку нових ресурсів для росту і розвитку людство вивчає найрізноманітніші види ресурсів. Особливо при цьому цікавить питання безмежності і невичерпності. Всім хочеться знайти такий ресурс, який можна було б експлуатувати безлімітно і безмежно. Більш-менш освоївши в цьому відношенні матеріальний світ, ми впритул підібралися до ресурсів тонких планів: силі інтелекту, енергії творчості і так далі. І багато хто побачив у креативному мисленні невичерпне й безмежне джерело для нових прибутків. Але це трохи не так. Творча енергія людині дається вищими силами досить конкретна, необхідна для реалізації її життєвого призначення та місії. Не більше і не менше. Тому й тут, при роботі з творчою енергією, необхідні ощадливість, акуратність та ефективність. Зловживання ж творчими силами веде до важких кармічних наслідків. Не витрачайте творчість даремно!

**Міф про креативне мислення № 21:****Ідеї належать нам**

Реальність: ідеї нам не належать! Незважаючи на загальноприйнятий погляд, на авторське право і патентну справу, потрібно побачити, що ми насправді не можемо повною мірою претендувати на володіння результатами нашої творчості. Справа в тому, що при створенні наших творінь ми не ізольовані від оточуючого нас світу. Ми черпаємо ідеї з культурного середовища, в

якому ми вирости, зі спілкування з людьми, зі взаємин в суспільстві. Нам підкидають ідеї і надихають на творчість вищі сили. Ми тільки інструменти! Ідеї належать Абсолюту!

### **Міф про креативне мислення № 22:**

#### **Хороша ідея зробить нас мільйонерами**

Реальність: для успіху потрібно не тільки знайти ідею, а потрібно ще знайти в собі рішучість, щоб зважитися на її втілення, піти на ризик, щоб втілити цю ідею на практиці, знайти в собі силу волі, ентузіазм та енергію, щоб довести розпочату справу до кінця. І безліч інших рис «золотого характеру», внутрішніх і зовнішніх ресурсів, сформованих за певних умов і сприятливих обставин, благовоління і підтримки вищих сил, необхідних для вдалого звернення нашого задуму.

*Джерело: <http://zhalevich.com/myschlenie/creatyve/1011-22-mifa-o-kreativnom-myshlenii.html>*

## КРИТЕРІЇ ОЦІНКИ ІДЕЇ

### *Новизна*

Ідея має новизну, якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали. Новизна ідей виявляється в розширенні поля дослідження проблеми.

*Потенційні можливості.* Вони виявляються в здатності ідеї спонукати до знаходження нових рішень.

*Оригінальність.* Це найбільш загальна характеристика для оцінки продукту інтелектуальної творчості. З практичної точки зору ідея вважається оригінальною, якщо подібної до неї немає серед вже відомих людям, які працюють у певній сфері. Тому інженерна ідея, запропонована бухгалтером, може бути оригінальною саме для нього, а не для інженера.

*Гнучкість.* Дуже важлива характеристика ідеї. З одного боку, маючи цю якість, ідея дає новий погляд на проблему, новий шлях її рішення, а з іншою, – вона і сама здатна до зміни і модифікації.

### *Ефективність*

Ідея ефективна, якщо з її допомогою можна розглядати будь-які компоненти проблеми.

*Адекватність.* Суть цього критерію – достатність ідеї. Вона адекватна, якщо відповідає мірі складності проблеми. Адекватність ідеї може бути визначена як її здатність здолати перешкоди на шляху до вирішення завдання. Додамо, що ідея, що допомагає вирішувати складніші проблеми, буде оцінена значно вище, ніж що не має такої якості.

*Застосовність.* Вона характеризує міру зручності використання ідеї для вирішення цього завдання. Цей критерій близький за змістом до адекватності, яка оцінюється тим, наскільки відповідає ідея суті проблеми.

*Логічність.* Застосування цього критерію в оцінках цінності ідеї нерідко викликає здивування. Ми звикли думати, що наші думки завжди логічні. Проте має сенс використати даний критерій для виявлення того, наскільки ідея відповідає "правилам гри", тобто співвідноситься із загальноновизнаними науковими фактами. Але використання лише цього критерію недостатньо для визначення

цінності ідеї. Яскрава логічна ідея повинна до того ж мати новизну, яка виділятиме її серед інших не менш логічних ідей.

*Корисність.* Ідея, яку можна застосувати до рішення певних завдань, вже корисна сама собою.

*Цінність.* Будь-яка ідея, застосована до вирішення навіть деяких проблем, має певну цінність. Чим ширше коло завдань, які вирішуються за її допомогою, і чим вони складніші, тим вище цінність ідеї.

### ***Опрацьованість і комплексність***

Критерії, що належать до цієї категорії, відбивають головним чином естетичні якості ідеї. Використання таких критеріїв дуже суб'єктивне і дає ефект лише за наявності взаєморозуміння між творцем ідеї і її оцінювачем. Звичайно, перед вами не постає це запитання, коли Ви оцінюєте свою власну ідею. В цілому комплексність ідеї визначається мірою обліку нею різних елементів – компонентів проблеми - і зведенням їх в єдине ціле.

*Привабливість.* Ідея має привабливість, якщо вона звертає на себе увагу людей, які її розглядають або ж тих, на кого вона робить вплив. На додаток до відчуття краси, що зазвичай асоціюється з привабливістю, така ідея може також викликати здивування, подив, радість і готовність прийняти її беззастережно.

*Міра складності.* Якщо ідея об'єднує безліч елементів в одну систему, то ми говоримо про її комплексність. Міра складності ідеї може розглядатися в різних аспектах: технічному, змістовному, феноменальному. Комплексність ідеї асоціюється також з певною сферою застосування і різноманіттям чинників, що враховуються нею.

*Витонченість.* Воно проявляється у способі викладу ідеї. Витончена ідея характеризується простотою, доступною формою представлення складних понять.

*Виразність.* Під цим розуміється ясність викладу суті ідеї. Виразна ідея краще і легше сприймається. Очевидно, навіть цінна ідея може бути знехтувана, якщо вона не представлена у відповідній формі.

*Органічність.* Ідея, комплексна або цілісна, сама собою вже органічна: вона сприймається як єдине ціле, як система.

*Можливість реалізації.* При розгляді ідеї, що добре пропрацювала, іноді стає очевидним, що її реалізація вимагає чималих сил. Чим більше помилок зроблено під час формулювання ідеї, тим більше трудомісткою буде її реалізація.

Якщо Ви вирішили керуватися наведеними вище критеріями, Вам недаремно потрібно знати чотири чинники, що впливають на їх застосування.

По-перше, ці критерії не підходять для наукових досліджень. Ніякої роботи щодо вивчення обґрунтованості включення наведених вище характеристик в згадані три категорії не було проведено. Ще раз хочу повторити; для вичерпного визначення критеріїв і розподілу їх за категоріями потрібно проведення ретельного наукового дослідження, без якого не можна претендувати на абсолютну істину у викладених пропозиціях.

По-друге, та або інша ідея цілком може вважатися яскравою і неординарною, навіть якщо вона має високі оцінки далеко не за усіма критеріями. Проте в її загальній оцінці бажана присутність критеріїв з усіх трьох категорій.

По-третє, запропонована вашій увазі система оцінки ідей застосовна і до інших інтелектуальних продуктів у різноманітних сферах людської діяльності. Керуючись подібною схемою, Ви можете оцінювати будь-який свій задум.

І, нарешті, по-четверте, цю схему легко використати для самотренування, якщо Ви прагнете підвищити свій творчий потенціал, розвинути розумові здібності. Вона, безумовно, надасть Вам неоціненну допомогу під час вирішення ваших проблем.

Незалежно від системи критеріїв, будь-яка нетривіальна і тривіальна, ідея оцінюється за однією основною ознакою: наскільки вона ефективна для вирішення проблеми. Якщо необхідно коротко оцінити ідею, замисліться, в скільки разів прихід від реалізованої ідеї буде більше витрати на реалізацію цієї ідеї. Чим більше вигоди, тим сильніше ідея. Ідеальний варіант – коли не витрачаючи ніяких зусиль, отримуєте результати. Жахливий – коли при великих витратах ресурсів ефекту немає або він взагалі негативний.

Ви і самі використовуєте свої ідеї на практиці, якщо вважаєте їх цінними і здатними допомогти Вам вирішувати питання. І це, безумовно, правильний підхід, оскільки усе інше не так вже і важливо. Такий підхід доцільний у сфері мистецтва, наприклад, якщо розглядати витвір мистецтва як продукт інтелектуальної діяльності людини. Таким чином, власне кажучи, ніяка блискуча ідея не може бути розпізнана, поки Ви не використали її для вирішення якого-небудь завдання.

*Джепело: <http://www.superidea.ru/tm/ps/ocenca.htm>*



## 100 ІДЕЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ СПІВРОБІТНИКІВ

Творча обстановка, що заохочується і направляється належним чином, може стати найбільшим досягненням керівника колективу. Ключем до неї слугує усіяка підтримка ініціатив і творчих спрямувань співробітників. Чому творчі особи, працюючи в гурті, часто стають нетворчими людьми? Як досягти того, щоб творче начало кожної особи було спрямоване на вирішення завдань колективу? Ці питання примушують замислитися над тим, який колектив вважається творчим, і в яких випадках творчий підхід з боку окремих працівників покращує результати діяльності усього колективу в цілому.

Творча обстановка прямим чином пов'язана зі збільшенням продуктивності праці і поліпшенням якості продукції, що випускається, внаслідок того, що її наявність дозволяє вирішити ряд важливих проблем:

- істотним чином підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні, багатообіцяючі нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці в силу поживлення виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу.

Нижче наводяться 100 директив і змін, які керівник може використати з метою організаційних поліпшень.

1. Візьміть на себе персональну відповідальність за організаційну роботу, спрямовану на розвиток новаторського клімату. Хоча підлеглі можуть і самі підтримувати і заохочувати творчість один одного, вони не здійснюватимуть таку підтримку постійно, якщо не переконаються у тому, що їх керівники послідовно підтримують творчу лінію поведінки.

2. Свідомо експериментуйте з новими формами організації, здійснюючи пошук методів максимізації підтримки, що робиться співробітниками один одному в творчому плані.

3. Сконцентруйте зусилля проти тих аспектів організаційної культури (традиційних процедур і норм), які стримують новаторство.

4. Пам'ятайте, що новаторська поведінка не виникає спонтанно. Ви повинні явно повідомити підлеглих, що від них чекають новаторства.

5. Створіть атмосферу відвертості і взаємодії, в якій ваші підлеглі зможуть стимулювати один в одному велику обізнаність і висунення ідей.

6. Звільніться від зайвої владності і використання залежності підлеглих – традиційних схем управління. Усуньте надмірність в адмініструванні, контролі і звітності.

7. Врахуйте, що ваші зусилля, спрямовані на досягнення змін, зустрінуть інерцію і опір. Постійно і терпляче демонструйте, що творча обстановка в колективі є вашим управлінським кредо. Ви відразу відчуєте, що опір змінам значно слабшає.

8. Формулюйте новаторські ідеї так, щоб службовці їх побачили і повірили в них. Постійно інформуйте співробітників про ці цілі.

9. Особливо підкреслюйте суть і значущість тих проблем, рішення яких можливе тільки творчим шляхом.

10. Без коливань звільніться від "вчорашньої" продукції і авантюричних намірів, які тільки поглинають цінні ресурси і енергію, але не сприяють прогресу.

11. Виділяйте час і ресурси пропорційно новаторським починам.

12. Заохочуйте і привчайте підлеглих до розвитку більшої психологічної готовності до нових ідей і нового досвіду роботи.

13. Враховуйте індивідуальні відмінності, давайте глибоку оцінку унікальним рисам вдачі кожної особи, її сильним і слабким сторонам.

14. Погоджуйте максимальне число завдань і цілей проекту з істинними інтересами кожного із залучених співробітників.

15. По відношенню до кожного індивідуума визначте і використайте ті мотиви, які якнайповніше відповідають його прагненням і бажанням.

16. Робіть усе можливе, щоб стимулювати у ваших підлеглих відповідальність, самостійність і зрілість. Незрілість поведінки виникає тоді, коли люди відчувають, що навколишнє оточення знаходиться поза їх контролем повністю або частково, а від них самих чекають того, що погоджується, пасивності і підпорядкування, і заохочують тих, хто нічого не запитує, не "розгойдує човен", не

пропонує обговорити ті ідеї, реалізація яких могла б порушити статус-кво.

17. Забезпечуйте людей стимулюючою роботою, яка викликає почуття персонального і професійного зростання. Це найсильніші спонукаючі мотиви.

18. Забезпечте підлеглих такими проєктами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності.

19. Надайте можливість для спростування ідей, "підвівши" рівень поставлених завдань і проєктів трохи вище за відомі здібності підлеглих.

20. Забезпечте наявність таких форм і методів розподілу завдань, які дали б підлеглим можливість зрозуміти, що почуття задоволення, яке вони випробували у минулому, повториться і послужить трампліном для нового злету.

21. Допоможіть своїм підлеглим побачити в проблемах виклик. Навіювання ставлення до завдань як до таких, які приховують можливі потенціали, допомагає підлеглим бачити ці завдання в позитивнішому світлі. Це допомагає їм також більш охоче долати перешкоди, які можуть виникнути при рішенні цих завдань.

22. Дайте зрозуміти службовцям, що їх службова кар'єра багато в чому залежить від творчого внеску.

23. Допускайте різноманітність індивідуальних стилів роботи. Не дозволяйте собі пригнічувати тих, чиї методи роботи відрізняються від ваших.

24. Визнавайте, що не існує єдиного стилю управління, який був би найбільш відповідним і ефективним по відношенню до усіх людей. Творчий керівник є людиною, яка міняє стиль роботи залежно від ситуації і може вибрати стиль, ґрунтований на співучасті, невтручанні або автократії, залежно від обставин і від осіб, залучених до роботи. Найбільшу перевагу слід віддавати співучасті.

25. Щоб досягти творчих результатів, використовуйте підлеглих різноманітно.

26. Зосереджуйте потенціал і навички не на ролях, а на цілях. Надмірна заклопотаність розподілом ролей підриває творчість.

27. Створіть атмосферу вільного потоку завдань, яка сприяє роботі над проєктом найбільш творчо.

28. Стимулюйте і мотивуйте повернення підлеглих знову і знову до одного й того ж завдання до тих пір, поки не станеться творчий "прорив".

29. Встановіть високі, але розумні стандарти вимог, знаючи, що навіть самі піднесені ідеї на ділі повинні узгоджуватися з реальними можливостями організації. Встановлюючи спочатку високі цілі, ви збільшите шанси деякого з підлеглих прийти до відкриття.

30. Вселіть таке ставлення до справи, яка припускає наявність високої якості на кожній стадії проекту.

31. Хоча і потрібні форми зовнішньої дисципліни, на практиці вони повинні узгоджуватися з власним почуттям відповідальності і самодисципліною особи.

32. Визначте, коли люди хотіли б бути налагоджені найбільш творчо і який творчий внесок вони хотіли б внести, якби їм була надана для цього можливість.

33. Активно заохочуйте людей, що мають особливий творчий талант і здібності.

34. Приходьте до здорового формулювання проблеми і бачення бажаного кінцевого результату. Приймайте відповідні рішення і встановлюйте початкові напрямки дій. Підключайте людей, які можуть "опанувати" проблему.

35. Ведіть за собою і викликайте ентузіазм не наказами і командами, а порадами і непрямим переконанням. Обмежуйте цілі ясними термінами, але допускайте свободу розвитку різних підходів.

36. Спочатку визначите проблему широко, допускаючи максимум творчого мислення. Загальні визначення запобігають втраті потенційно новаторських рішень. Заохочуйте вільні підходи до вирішення проблеми. Впродовж деякого часу проявляйте терпимість у ставленні до плутанини, складнощів і навіть безладу.

37. Виділяйте час для розвитку і дозрівання ідей.

38. Надавайте велику свободу дій для окремих підлеглих при виконанні ними своєї роботи. В крайньому випадку, надайте їм конкретні області самонапрямку і розширюйте ці області поступово, в міру необхідності.

39. Оберігайте своїх підлеглих від надмірного залучення до термінових робіт.

40. Переконайтеся, що особи, які подають найбільші надії, не заглиблюються в конкретні завдання впродовж усього дня. Творчі люди потребують часу на обдумування.

41. Здійсніть організаційні заходи в ставленні до творчих осіб і використайте їх в якості особливої сили, спрямованої на вирішення складних проблем.

42. Переконайтеся, що ваші підлеглі мають вільний доступ до всіх ресурсів інформації, накопиченого досвіду, до всього чого вони потребують у зв'язку з пошуком творчого вирішення проблеми.

43. Дайте своїм підлеглим повний простір в грі уяви і заохочуйте відвертість. Повний простір в мисленні, відчуттях і уявленнях заохочує творчість, доброзичливе ставлення до дослідження і експерименту, сприяє вияву творчої майстерності.

44. Привчайте себе й інших реагувати на пропоновану ідею не негативно, а позитивно.

45. Створюйте більше сприятливі умови, що призводять до зниження конкуренції, до переважання взаємної довіри.

46. Зарезервуйте в організації спеціальні приміщення, де люди могли без всяких перешкод займатися творчістю.

47. Заохочуйте умисний ризик, оскільки саме він є істотною складовою частиною новаторства і прогресу.

48. Розвивайте терпимість до невдач.

49. Забезпечте безпечну атмосферу по відношенню до невдач. Покарання за невдачу у ряді випадків буває навіть суворішим, ніж за "нічого нероблення". У таких умовах однієї невдачі людині буде досить, щоб засмутити її. Винагороджуйте успіх і ігноруйте невдачі, наскільки це можливо.

50. Зменшуйте страх перед невдачею і покаранням, якщо новаторські ідеї і рекомендації підлеглих не вдалися.

51. Чиніть так, щоб люди зрозуміли, що в разі неприйняття або нереальності їх ідей, їх діяльність не була даремною.

52. Вчіться на помилках. В організаціях занадто часто підкреслюють, що помилок треба уникати, а це сприяє тому, що будь-які упущення в ідеях або "слабинки" сприймаються занадто гостро і боляче. Боязнь покарання сприяє виникненню тенденції до ведення "тихої гри". Творчість украй потребує зміни такої ситуації і зосередження на позитивних, перспективних сторонах ідеї. Як

показує досвід, коли розглядаються і зміцнюються прийнятні сторони ідеї, виявляється шлях до усунення неприйнятних.

53. При нагоді дозволяйте окремим особам використовувати власні ідеї, не піддаючи їх ніякій критиці, допускайте в розумних межах можливість виникнення помилки. Каральні заходи з приводу кожної помилки або невдачі призведуть до того, що люди занадто сильно дотримуватимуться безпечних шляхів у роботі.

54. Підтримуйте всі творчі почини.

55. Використовуйте конструктивний критицизм завжди з обережністю і в малих дозах.

56. Своїми діями і ставленням дайте зрозуміти людям, що ви з ними, а не проти них. Будьте каталізатором, а не перешкодою. Багато керівників буквально переповнені вимогливістю. Той, хто приходиться з новою ідеєю, переживає неприємне принизливе почуття, що утрудняє її практичну реалізацію.

57. Заохочуйте щирість і відвертість. Знаходьте в собі силу волі дізнатися, як вас оцінюють, як до вас ставляться і яким чином ви можете стати кращими.

58. Домагайте підлеглим розвивати упевненість в собі, роблячи все, що у ваших силах, щоб зменшити їх страх, стриманість і настороженість.

59. Створюйте нові потужності шляхом перерозподілу існуючих. Винаходьте способи створення моменту для співпраці.

60. Будьте не наглядачем або босом, а людиною, що сприяє.

61. Будьте лояльним у ставленні до своїх підлеглих і знайте, як добитися лояльності від них. Лояльність не може виникнути за допомогою наказів і розпоряджень. Вона є результатом взаємної поваги і терпимості, які можуть розвиватися тільки при щоденному спілкуванні.

62. Будьте дружньо налаштованою людиною, що має високі особисті стандарти і цілісність натури. Щиро прислухайтесь до своїх співробітників, сумуйте і радійте разом з ними.

63. Уловлюйте відмінність між наполегливістю та агресивністю і дійте відповідно.

64. Виступайте буфером між підлеглими і зовнішніми проблемами та вимогами.

65. Робіть колегіальність у прийнятті рішень реальністю, а не символом. Дозволяйте людям приймати переважно свої власні рішення.

66. Дозволяйте творчим людям брати максимальну участь у виробленні всеосяжних рішень і в формуванні довгострокових планів.

67. Збільшуйте представництво і розподіл впливу в усій організації.

68. Заохочуйте і розвивайте ініціативу.

69. Постійно переконуйтеся, що підлеглі знають, яким чином їх особистий внесок сприяє досягненню спільних цілей.

70. Підвищуйте і коригуйте винагороди та стимули за творчий внесок. Практика використання як стимулу зростання впливу, поліпшення свого становища і зростання заробітної плати сприяє інтригам, гонитві за посадами, і бажанню догодити вищому керівництву. Така практика гальмує новаторське мислення.

71. Внесіть зміни в традиції зростання по службі так, щоб люди просувалися суто за їх заслугами.

72. Використайте у своїх оцінках продуктивності праці співробітників ті показники, які характеризують творчість.

73. Людям слід надавати відпочинок в якості винагороди за значні творчі досягнення.

74. Не допускайте знеосіблення при оцінці досягнень. Робіть наголос на важливості досягнень конкретного працівника, а не групи або відділу, до складу яких він входить.

75. Підвищуйте міру визнання творчої продуктивності за формально затвердженою системою ділення прибутку, а також за такими програмами, як плани відстроченої компенсації, грошові премії за зроблений особистий внесок, патенти, авторські гонорари за винахід і т. п.

76. На відділ інформації підприємства має бути покладена відповідальність за забезпечення особливої вдячності і популярності особам, які мають на це основу.

77. Проаналізуйте систему спілкування – це шлях, який служить джерелом стимулювання або блокування творчості.

78. Дайте можливість творчим особам спілкуватися один з одним, зокрема, працюючим за пересічними або суміжними напрямками.

79. Створюйте навчальну ситуацію, в якій малі дискусійні групи, створені з керівників і виконавців, спільно досліджують проблеми і шляхи їх вирішення.

80. Якщо виникають екстремальні випадки успіху або невдачі, детально опишіть їх і використайте в якості предмета для обговорення та аналізу.

81. Оптимізуйте і збагачайте професійний досвід підлеглих, надаючи їм доступ до результатів, які можуть далі розвинути творчість.

82. Заохочуйте відкритий обмін інформацією.

83. Проводьте зустрічі і дискусії.

84. Попри те, що творчі бригади є найбільш продуктивними, заохочуйте і "творців-одинаків". Надайте їм можливість слідувати шляхом, який відрізняється від шляху групи.

85. Радійте успіхам співробітників, що зробили індивідуальний внесок, і не надавайте особливого значення анонімності групових винагород.

86. Вітайте і заохочуйте відмінність в ідеях і думках.

87. Інформуйте людей за допомогою лекцій та інших методів поширення інформації про тиск, який вони здійснюють один на одного, змушуючи до беззаперечного підпорядкування.

88. Проводьте конференції і семінари з питань творчості.

89. Відшукайте в організації осіб, що мають здатність допомагати іншим реалізовувати свій творчий потенціал. Зробіть цих осіб наставниками і вихователями тих, хто подає надії.

90. Покращуйте свої власні творчі можливості, беручи участь у спеціальних симпозиумах і конференціях. Власні творчі здібності допоможуть вам краще оцінювати творчі здібності інших.

91. Заохочуйте підлеглих до висунення ідей, що стосуються не лише їх власної роботи, але й що виходять за її рамки.

92. Створіть і приведіть в дію свій власний механізм перетворення творчої обстановки в конкретні ідеї, пропозиції і позитивні зміни.

93. Впроваджуйте формальні механізми для реалізації ідей.

94. Переконайтеся, що новаторські ідеї передаються посадовцям, що займають найвище становище у вашій організації, і сприяйте цьому процесу. Проявіть наполегливість у становленні



відповідного механізму зворотного зв'язку, без якого потік творчих ідей може досить швидко вичерпатися.

95. Заохочуйте неформальний контакт між адміністрацією і особами, що генерують ідеї.

96. Проаналізуйте положення підлеглих впродовж першого року їх роботи.

97. Проаналізуйте положення тих з підлеглих, хто "видихнувся". Відмітьте, які сторони їх виробничої діяльності перестали бути для них творчими і спробуйте знайти можливість справити на таких людей стимулюючий вплив.

98. Не вважайте творчість тимчасовим чинником, а розглядайте її в якості складової частини усієї організаційної політики.

99. За особливо вагомі досягнення представляйте співробітників до різних видів морального заохочення: почесні звання, грамоти, дипломи, подяки і т. д.

100. Намагайтеся органічно поєднувати різні види морального і матеріального заохочення.

*Джерело: <http://innovations.com.ua/ua/articles/13198/temp>*

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

**БОЖИДАРНИК Тарас Вікторович**  
**ВАСИЛИК Наталія Михайлівна**

# **КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК

*Редактор* М.І. Богуш  
*Технічний редактор* Н.М. Василик  
*Дизайн обкладинки* В.М. Чернецький  
*Комп'ютерний набір* Н.М. Василик

Підв. до друку 25.11.2013.

Формат 60x84<sup>1</sup>/16.

Папір офсет. Друк офсет.

Ум. друк. арк. 28,95

Наклад 300 прим.

Видавництво та друк: «ОЛДІ-ПЛЮС»

73033, м. Херсон, а/с 15

e-mail oldi-ks@i.ua

Свід. ХС №2 від 16.08.2000 р.



## ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ЛУЦЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО ТЕХНІЧНОГО УНІВЕРСИТЕТУ

Навчання за освітньо-кваліфікаційним рівнем «бакалавр», «спеціаліст» та «магістр» на денній або заочній формі за такими спеціальностями:

- економіка підприємства
- міжнародна економіка
- управління персоналом та економіка праці
- прикладна статистика
- маркетинг
- менеджмент організацій і адміністрування (менеджмент організацій і адміністрування у виробничій сфері; менеджмент організацій і адміністрування у туризмі та готельному господарстві)
- управління інноваційною діяльністю
- менеджмент інноваційної діяльності
- логістика

Сьогодні факультет бізнесу – це:

- 90% професорсько-викладацького складу – доктори та кандидати наук, з яких відмінники освіти, переможці конкурсу «Інтелектуал Волині», «Новітній інтелект України», стипендіати КМУ, Верховної ради України, Президента України;
- 8 студентських наукових гуртків;
- Рада з науково-дослідної роботи студентів;
- аспірантура та докторантура;
- Центр євроатлантичної інтеграції;
- фахові збірники наукових праць «Економічні науки», наукові журнали «Економічний форум» та «Логістика: теорія та практика», збірник наукових праць «Студентський науковий вісник»;
- Центр ділового студента;
- Міжнародна мовна школа;
- якісна освіта європейського рівня;
- можливість наукового стажування, проходження практики та паралельного навчання за кордоном.

Запрошуємо на навчання та до співпраці!

ДЕТАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ ЗА АДРЕСОЮ

ДЕКАНАТ ФАКУЛЬТЕТУ БІЗНЕСУ

УКРАЇНА, М. ЛУЦЬК, ВУЛ. С. КОВАЛЕВСЬКОЇ, 29

ТЕЛ./ФАКС +38(032)25-82-30

E-MAIL: FAKULTET-FB@RAMBLER.RU

WWW.ECONOMOSVITA.COM, WWW.LNTU-NTU.COM.UA,

WWW.LNTU.EDU.UA