

Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Рекомендовано Національним технічним
університетом України «Київський політехнічний
інститут»*

*як навчальний посібник для студентів
вищих навчальних закладів*



КИЇВ – 2014

УДК 005:001.8 (075.8)
ББК 65.290-2я73
Д 58

Рекомендовано Національним технічним університетом України «Київський політехнічний інститут» як навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів (Протокол методичної ради №3 від 19.12.2013 р.)

Рецензенти:

Марченко В.М. – д. е. н., професор кафедри економіки та підприємництва НТУУ «КПІ»;

Петрова І.Л. – д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Університету економіки та права «Крок»;

Цюхля С.Ю. – д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту підприємницької діяльності Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського.

Довгань Л.Є., Ситник Н.І.

Д 58 Креативний менеджмент: Навчальний посібник / Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник. – К.: НТУУ «КПІ», 2014. – 248 с.

У навчальному посібнику розглядаються основи створення креативної організації, інструментарій креативного менеджменту, що дозволяє формувати інноваційне мислення персоналу, розвивати творчий підхід до вирішення інноваційних задач і створювати креативне середовище в організації.

Автори приділили значну увагу розгляду сучасних концепцій організаційної креативності, а також практичним питанням управління креативністю, зокрема, формуванню організаційних структур, що сприяють розвитку креативно-інноваційного потенціалу працівників, використанню технологій активізації творчого мислення, формуванню системи управління знаннями, а також впровадженню нових підходів до професійного навчання.

Представлений посібник має сприяти розвитку інноваційного мислення менеджерів і формуванню нової для них компетенції – управління творчими здібностями і знаннями організації. Видання розраховане на студентів, що навчаються за магістерською програмою підготовки менеджерів з інноваційної діяльності, керівників проектів і окремих підрозділів, які хочуть налагодити процес управління креативністю своїх підлеглих, і всіх, хто цікавиться даною проблематикою.

УДК 005:001.8 (075.8)
ББК 65.290-2я73

ISBN 978-966-2622-18-8

© ВД «Вініченко», 2014

ЗМІСТ

Вступ.....6

ЧАСТИНА 1.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ

Розділ 1. Теоретичні основи креативного менеджменту	8
1.1. Креативність та її роль у розвитку економіки	8
1.2. Основні поняття креативного менеджменту: креативна особистість, креативне середовище, креативна організація.....	13
1.3. Креативний менеджмент в системі менеджменту організації	19
Контрольні питання.....	28
Література до розділу.....	28
Розділ 2 Сучасні підходи до розвитку креативності в бізнесі	31
2.1. Сутність та види креативності в бізнесі	31
2.2. Теорії творчого мислення як основа організаційної креативності.....	34
2.3. Механізми генерування нових ідей в організації.....	40
2.4. Моделі організаційної креативності в бізнесі.....	45
Контрольні питання.....	51
Практичні вправи.....	52
Література до розділу.....	56
Розділ 3. Процес пошуку креативних рішень: організаційні аспекти	60
3.1. Сутність процесу пошуку креативних рішень.....	60
3.2. Сучасні моделі процесу пошуку креативних рішень.....	65
3.3. Етапи розроблення креативних рішень в організації.....	72
Контрольні питання.....	75
Практична вправа.....	75
Література до розділу.....	77
Розділ 4. Організаційне знання як продукт креативного мислення	79
4.1. Знання: сутність, функції, класифікація.....	79
4.2. Створення нових організаційних знань.....	88
4.3. Стратегічні аспекти управління знаннями.....	95
4.4. Розроблення систем управління знаннями.....	102
Контрольні питання.....	114
Практичні вправи.....	115
Література до розділу.....	116

ЧАСТИНА 2.

УПРАВЛІННЯ КРЕАТИВНІСТЮ В ОРГАНІЗАЦІЇ

Розділ 5. Інтелектуальна організація – сфера дії креативного менеджменту	119
---	-----

5.1. Інтелектуальний капітал як основа діяльності інтелектуальної організації.....	119
5.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу.....	127
5.3. Інтелектуальна організація: сутність, характерні риси, принципи управління	132
5.4. Особливості управління персоналом в інтелектуальній організації.....	139
5.5. Показники оцінки організаційної креативності.....	150
Контрольні питання.....	153
Практична справа.....	153
Література до розділу.....	155
Розділ 6. Організаційні структури в креативному менеджменті.....	157
6.1. Командні (групові) форми управління персоналом в креативному менеджменті.....	157
6.2. Організаційні структури, що застосовуються в креативному менеджменті.....	168
6.3. Сучасні бізнес-структури організації креативності.....	176
Контрольні питання.....	179
Практична справа.....	180
Література до розділу.....	181
Розділ 7. Активізація творчого мислення на різних етапах креативного процесу.....	182
7.1. Креативні техніки: сутність, принципи, класифікація	182
7.2. Креативні техніки на етапі пошуку і визначення можливостей....	184
7.3. Креативні техніки на етапі генерування нових ідей.....	187
7.4. Креативні техніки на етапі оцінки і відбору ідей.....	198
7.5. Креативні техніки на етапі планування реалізації	200
Контрольні питання.....	204
Практичні справи.....	204
Література до розділу.....	207
Розділ 8. Розвиток креативності персоналу в організації.....	208
8.1. Організація навчання персоналу в інтелектуальній організації.....	208
8.2. Сучасні форми навчання персоналу.....	217
Контрольні питання.....	222
Практичні справи.....	222
Література до розділу.....	229
Розділ 9. Корпоративна культура і лідерство в забезпеченні креативності організації.....	231
9.1. Модель корпоративної культури, що забезпечує креативність організації.....	231
9.2. Особливості креативної організаційної культури.....	234

9.3. Створення інноваційного клімату для розвитку креативності в організації.....	239
9.4. Лідерство в забезпеченні креативності організації.....	242
Контрольні питання.....	243
Практичні справи.....	243
Література до розділу.....	246

ВСТУП

Креативний менеджмент – це відносно новий напрям у науці управління, який почав інтенсивно розвиватися лише на початку XXI століття. Практика провідних компаній світу, що будують свою діяльність на використанні нових ідей, надає всезростаючий потік емпіричних знань щодо розроблення бізнес-моделей управління творчим потенціалом працівників. Процес теоретичного осмислення «кращої практики» і виявлення загальних закономірностей в галузі креативного менеджменту набирає темпів з кожним роком, збагачуючи управлінську думку новими концепціями, теоріями та уявленнями.

Інтелектуалізація економіки, що спостерігається сьогодні, є об'єктивним процесом розширення зони використання творчої енергії. Відбувається все більше зміщення акценту і «вагового» значення не просто у бік людських, а саме інтелектуально-креативних ресурсів, від яких залежить практична реалізація всіх завдань економічної діяльності організації.

Вітчизняні організації також все більше усвідомлюють необхідність і значення процесів управління креативним мисленням для створення інноваційних продуктів та послуг, модернізації внутрішніх процесів і досягнення довгострокового успіху в умовах ринкової економіки. Однак, не дивлячись на зростаючий інтерес до цієї галузі знань, для більшості вітчизняних підприємств креативний менеджмент залишається малозрозумілим поняттям, далеким від практики їх повсякденного життя.

Креативне мислення стосується будь-якого аспекту діяльності організації: продукції, надання послуг, управлінсько-адміністративної діяльності, маркетингу та фінансів. Воно дозволяє знаходити нестандартні шляхи розв'язання складних задач, перетворювати ідеї на джерело прибутку, втілювати в життя найсміливіші плани, управляти майбутнім.

Перед менеджерами постає складне завдання – як перетворити творчі здібності працівників на конкурентний актив, здатний забезпечити високий рівень ефективності, ринкові переваги і стійкий розвиток?

Нові задачі вимагають нових управлінських підходів. Щоб стати ефективним лідером креативності та інновацій, менеджерам необхідно змінити, насамперед, свій світогляд, відмовляючись від стандартних управлінських рішень і формальної логіки ведення бізнесу. Тому формування компетентності менеджерів з управління організаційною креативністю стає першочерговим завданням для багатьох організацій.

Як мобілізувати творчі здібності працівників організації для генерації ідей, що можуть бути реалізовані у вигляді інновацій? Як налагодити процес управління ідеями і знаннями і зробити його ефективним? Як створити організаційне середовище, що підтримує креатив-

ність персоналу? Ці питання все частіше постають перед керівниками вітчизняного бізнесу.

Вітчизняні дослідження з креативного менеджменту поки що розрізнені і нечисленні, тому при написанні посібника використовувалися, головним чином, англомовні наукові джерела.

Представлений посібник має сприяти розвитку інноваційного мислення менеджерів і формуванню нової для них компетенції – управління творчими здібностями і знаннями організації. Видання розраховане на студентів, що навчаються за магістерською програмою підготовки менеджерів з інноваційної діяльності, керівників проектів і окремих підрозділів, які хочуть налагодити процес управління креативністю своїх підлеглих, і всіх, хто цікавиться даною проблематикою.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

1.1. Креативність та її роль у розвитку економіки

Протягом останніх десятиліть в розвинених країнах Заходу знання, інтелектуальні ресурси та інтелектуальна власність все більше усвідомлюються як найважливіша рушійна сила нової економіки, яку Е.Торфлер образно назвав економікою «третьої хвилі» [21]. У представленій ним метафоричній картині економічного розвитку людства до «першої хвилі» відносяться суспільства з аграрною економікою, до «другої хвилі» – суспільства з індустріальною економікою, до «третьої хвилі» – суспільства з економікою, заснованою на розширеному відтворенні знань. Характерним для економіки «третьої хвилі», або економіки знань, стає «виробництво і розповсюдження знань і інформації замість виробництва і розповсюдження речей» [16, с. 182].

Знання перетворюються на невід'ємну частину економічної системи – третій чинник, що доповнює два традиційних, – працю і капітал.

Більшість країн світу поки що перебувають на етапі «другої хвилі», і тільки нечисленна група лідерів світової економіки знаходяться на початку «третьої хвилі», трансформуючи свою індустріальну економіку в економіку знань. Наприклад, у 2009 р. 79% ВВП США забезпечило нематеріальне виробництво, тоді як американська промисловість разом із сільським господарством забезпечили лише п'яту частину ВВП.

У доповіді Всесвітнього банку ще в 2003 р. наголошувалося, що «здатність суспільства створювати, відбирати, адаптувати, перетворювати на джерело прибутку і використовувати знання має вирішальне значення для стійкого економічного зростання і підвищення життєвого рівня населення. Знання перетворюються на найбільш важливий чинник економічного розвитку».

Зростання ролі знання як ключового ресурсу виробництва і управління в організації призводить до якісних змін основ економіки і суспільства: економіка трансформується в «економіку знань», а суспільство – в «суспільство знань» [7, с. 32-35].

Економіка знань – це економіка, яка створює, розповсюджує і використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності;

– це така економіка, в якій знання збагачують всі галузі, всі сектори і всіх учасників економічних процесів [11, с. 53].

Доба економіки знань формує попит на організаційну креативність. У цю добу на перший план виходить задача управління творчою енергією організації, тобто мобілізація її інтелектуально-креативних

ресурсів для генерації нового знання і розроблення на цій основі інноваційного продукту.

Нові знання використовуються організаціями для того, щоб:

- створювати нові продукти і послуги, які відрізняються від продуктів і послуг багатьох інших компаній;
- проводити організаційні зміни, тобто забезпечувати кращу адаптацію до умов ринку;
- шукати відповіді на нові питання у всіх сферах роботи організації: фінанси, виробництво, маркетинг, міжособистісні відносини тощо;
- прогнозувати майбутнє, тобто думати стратегічно, забезпечувати конкурентоспроможність і ринковий успіх організації.

Серед **характерних рис економіки знань** слід відзначити такі:

- Інвестиції в знання у розвинених країнах ростуть швидше, ніж в основні фонди. На частку нових знань, що втілюються в технологіях, устаткуванні і організації виробництва доводиться до 80–95% приросту валового внутрішнього продукту. Обсяги світової торгівлі ліцензіями на об'єкти інтелектуальної власності щорік збільшуються на 12% і перевищують 500 млрд. дол. США.
- Знання виступають не лише чинником виробництва і управління, але й самостійним продуктом виробництва, предметом кінцевого споживання, засобом організації суспільства, предметом і засобом трансакцій [7, с. 32–35].
- Доба економіки знань відзначається стрімким зростанням частки нової категорії працюючих, так званих інтелектуальних працівників, у загальній чисельності трудових ресурсів. Для інтелектуальних працівників обробка потоків знань і створення на цій основі нових ідей, що призводять до інновацій, стає головним видом діяльності. «Інтелектуальні працівники створюють нові технології, дають життя новим галузям і прискорюють економічний розвиток» [18, с. 125].

За оцінками західних дослідників зараз до категорії інтелектуальних працівників відноситься не менш ніж 30% працюючого населення, і ця цифра постійно зростає. Сюди відносяться не тільки науковці, але й ті, хто надає високоінтелектуальні послуги у сфері фінансів, маркетингу, інформаційних технологій, менеджменту та інших сферах бізнесу, а саме: бізнес-консультанти, аналітики, бізнес-тренери, креативщики, фрілансери, е-лансери, коннектори, символічні аналітики тощо. Багато з цих професій не існувало ще декілька десятиліть тому, а зараз вони стають визначальними для соціально-економічного розвитку розвинених країн.

Інтелектуальні працівники відрізняються фантастично високою продуктивністю праці. За думкою Н. Мірволда, колишнього технічного директора компанії «Microsoft», «провідні фахівці з розробки програм-

ного забезпечення за рівнем продуктивності перевершують звичайних середніх спеціалістів не в десять, або сто разів і навіть не в тисячу, а в десять тисяч разів» [цит. за 6].

- Економіка знань змінює ринок праці, сприяє його глобалізації і розмиванню кордонів національних ринків праці. Застосування сучасних інформаційних технологій створює умови для заміни мобільності працівників мобільністю знань.
- У добу економіки знань зростає число організацій нового типу – інтелектуальних організацій, що за об'єктом діяльності кардинально відрізняються від традиційних організацій індустріальної доби. Детальніше особливості інтелектуальних організацій будуть розглянуті у розділі 5.
- Важливою ознакою економіки знань є те, що технології, компанії і навіть венчурний капітал перетікають в місця з більшою концентрацією інтелектуальних працівників. Переміщуються компанії, а не люди. Економічне зростання вже не залежить цілком від наявності підприємств і фірм, воно відбувається там, де переважають толерантність, прозорість і творча атмосфера [12].
- У добу економіки знань найбільш важливим активом компанії стає не сировина, устаткування чи фінанси, а її інтелектуальний капітал.
- Економіка знань змінює суспільство, забезпечуючи реалізацію принципів зростання якості життя, гуманізації, плюралізму, загальної участі, доступності інформації, подолання інформаційної нерівності, збереження культурної різноманітності і доступності освіти [10].

Причини зростання потреб у креативності

Можна виокремити щонайменше п'ять причин, що зумовлюють зростання потреби у використанні креативно-інноваційного потенціалу організацій в сучасному бізнес-середовищі:

1. Усе більш глобалізовані ринки ведуть до росту конкуренції навіть у традиційних галузях промисловості, які вважаються малодинамічними.
2. Усе більш досконалі інформаційні і комунікаційні технології призводять до скорочення життєвого циклу продуктів і послуг, збільшення швидкості інновацій і організаційних змін.
3. Інформаційні технології збільшують масштаб автоматизації в тих секторах економіки, які раніше вимагали активного втручання людини. Тим самим зменшується питома вага «некреативних» видів діяльності.
4. Підвищення рівня життя супроводжується зростанням потреб споживачів у сфері освіти, охорони здоров'я, індустрії розваг і виробництва продуктів креативної економіки.

5. Спостерігається індивідуалізація потреб споживачів у всіх сферах, що вимагає постійної диверсифікації продукції і послуг організацій.

Результатом впровадження інноваційних технологій і продуктів є скорочення обсягів фізичної і рутинної праці та передача нетворчих видів діяльності машинам, автоматам і комп'ютерам. Водночас автоматизація виробничих процесів вивільнює час працівників, який вони можуть витратити на інтелектуальну діяльність і професійний розвиток, тим самим створюючи об'єктивні умови для нових творчих досягнень.

Креативна економіка

Підкреслюючи значення креативності в соціально-економічних трансформаціях сучасного світу, американські дослідники Дж. Хоккінс і Р.Флоріда звертаються до поняття «креативна економіка», яке за своєю сутністю дуже близьке до «економіки знань».

Вперше термін «креативна економіка» був введений в обіг журналом Business Week у серпні 2000 р. Наразі виділяють два підходи до визначення креативної економіки: за галузевою [19] і за професійною ознаками [12].

1) Дж. Хоккінс виокремлює п'ятнадцять галузей «креативної індустрії», що включають: програмування, дослідження і конструкторські розробки, а також індустрії креативного змісту, такі як кіно і музика. Ці індустрії створюють інтелектуальну власність у вигляді патентів, авторських прав, торгівельних марок і оригінальних розробок. Приблизний річний дохід від цих п'ятнадцяти креативних галузей за 1999 рік Хоккінс оцінює в 2,24 трлн. доларів. Креативна економіка США лідирує в світі з великим відривом: її дохід в 960 млрд. доларів перевищує 40% від загальної суми доходів, причому в світових витратах на наукові дослідження і конструкторські розробки частка США також склала більше 40%.

2) Р. Флоріда вважає основними проявами креативної економіки формування креативного класу і креативних міст – центрів креативності.

Р. Флоріда відзначає, що «Економічна потреба в креативності знаходить вираз у формуванні нового класу». Він називає його «креативним класом» і відносить до цього класу близько 38 млн осіб, або 30% працюючих американців, що перевищує кількість осіб, зайнятих в промисловому і аграрному секторах разом взятих. Зараз креативний клас США у кількісному відношенні займає друге місце після обслуговуючого, однак за рівнем доходів займає лідируючу позицію [12].

У креативному класі Р. Флоріда вирізняє два підкласи: суперкреативне ядро і креативних професіоналів.

Ядро креативного класу складають люди, зайняті в науковій і тех-

Таблиця 1.1

**Темпи зростання обсягів експорту-імпорту
креативних послуг у 2002-2010 рр.**

Вид креативної послуги	В цілому у світі		Країни перехідної економіки		Росія		Україна	
	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт	Експорт	Імпорт
Реклама, дослідження з маркетингу і суспільної думки	15,9	11,4	20,0	10,3	20,2	13,1	60,2	-1,4
Наукові дослідження і розвиток	14,7	11,3	13,5	0,4	3,6	-4,7	31,8	6,6
Архітектура, інженерна справа та інші технічні послуги	15,7	13,0	27,6	23,1	28,7	26,9	33,1	5,9
Індивідуальні, культурні та оздоровчі послуги	8,8	8,0	29,9	26,7	24,9	26,1	69,3	39,1
Комп'ютери і інформація	15,3	17,9	39,4	20,9	39,2	21,6	65,5	20,2
Роялті і ліцензії	11,0	11,7	17,0	33,0	19,6	38,5	45,9	23,0

Побудовано авторами на основі джерела [22].

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

Термін «креативність» (від латин. *creatio* – створення), який зараз став загальноновживаним, у перекладі з англійської означає «творчі здібності».

У сучасній науковій літературі робляться спроби «розвести» поняття «креативний» і «творчий», виявивши семантичні відмінності між ними. Зокрема, пропонується термін «креативний» застосовувати по відношенню до корисних ідей, що можуть бути реалізовані на практиці, а термін «творчий» використовувати по відношенню до всіх нових і нетривіальних ідей безвідносно до їх практичної значущості.

нічній сфері, архітектурі та інженерній справі, природничих і соціальних науках, освіті, вихованні, дизайні, освіті, мистецтві та індустрії розваг. До ядра креативного класу відносяться 15 млн. чоловік або 12% трудових ресурсів. Їх економічна функція полягає в створенні нових ідей, нових технологій і нового креативного змісту.

Окрім ядра, креативний клас включає також численну групу креативних професіоналів, що працюють в управлінській сфері, бізнесі і фінансах, праві, охороні здоров'я і суміжних областях. Креативні професіонали займаються вирішенням нетривіальних, складних завдань, для чого потрібна значна незалежність мислення, високий рівень освіти і людського капіталу.

Радикальна відмінність між креативним та іншими класами полягає в тому, за що вони отримують гроші. Представникам робочого і обслуговуючого класу платять, головним чином, за виконання визначених планом виробничих завдань, тоді як креативний клас заробляє гроші, проектує і створює щось нове, і робить це з більшим ступенем автономії і гнучкості, ніж два інші класи. Протягом ХХ століття креативний клас в США виріс більш ніж у десять разів, із трьох мільйонів осіб до сьогоденного рівня. Тільки з 1980 року його чисельність більш ніж подвоїлася.

У Великобританії в національній політиці з кінця 1990-х підкреслюється, що креативні галузі є частиною більш загальної стратегії створення «конкурентної економіки знань» [13, 20].

Р. Флоріда провів масштабне дослідження, визначивши рейтинги країн світу за числом працівників креативного класу. Лідером рейтингу є США. Друге місце після США за абсолютною чисельністю працівників, зайнятих у креативних професіях, належить Росії, де зараз працює близько 13 млн. представників креативного класу. Однак, за відсотком від загальної чисельності трудових ресурсів їй належить лише 16-те місце.

Конференція ООН з торгівлі і розвитку [22] використовує для оцінки креативної складової країн, груп і регіонів такі показники як обсяг імпорту і експорту креативних продуктів і послуг. За даними цієї організації темпи зростання обсягів експорту-імпорту креативних послуг в цілому у світі протягом 2002-2010 років коливалися в межах від 8,0 до 15,9 % в залежності від виду послуг. Загалом у країнах перехідної економіки (куди відносяться і країни СНД) ці показники були більшими. Україна протягом 2002-2010 років мала досить високий приріст обсягів експорту продукції креативної економіки (табл. 1.1). Це є свідченням того, що процеси інтеграції нашої країни в світову креативну економіку відбуваються швидкими темпами. Темпи зростання експорту всіх видів креативних послуг перевищують імпорт.

Таке розмежування навряд чи є доцільним, оскільки, по-перше, в багатьох випадках сформулювати критерії практичності тієї чи іншої ідеї буває досить складно; по-друге, слова «творчий» і «креативний» в англійській мові повністю тотожні.

Креативність є фундаментальною особливістю людського інтелекту в цілому. Вона ґрунтується на повсякденних діях і когнітивних процесах, таких як обробка інформації, асоціативність, пригадування, сприйняття оточуючого середовища, логічне мислення. Креативність забезпечує пошук структурованого простору для вирішення проблем і пробуджує самокритику. Вона включає в себе не тільки когнітивний вимір (власне генерацію нових ідей), а також мотивацію та емоції, і тісно пов'язана з культурним контекстом і особистісними факторами [15].

Поняття «креативність» і «творчість», або креативний процес диференціюються. Перше виступає як суб'єктивна детермінанта творчості (потенціал, ресурс), друге – як процес створення нового, пошуку креативних рішень [1].

Згідно з найбільш загальним визначенням Р. Гута креативний процес – це продуктивна розумова діяльність, що приносить нетривіальний (якісно новий, неочевидний) результат [2]. Сутність креативного процесу полягає «в реорганізації наявного досвіду і формуванні на його основі нових комбінацій»[8], у створенні за допомогою дій нового продукту [9].

У креативному процесі спостерігаються дві протилежні різноспрямовані тенденції:

1) руйнування сталих моделей (дисоціація, розщеплювання стереотипних зв'язків, шаблонів);

2) процес створення нових моделей.

Етапи розвитку організаційної креативності

Без творчості історичний розвиток суспільства був би неможливим. Найважливіші досягнення творчої думки призводили до революційних зрушень у всіх сферах людського буття. Однак, століттями творчі процеси відбувалися поза межами організацій-виробників. Еволюція творчої діяльності в процесі історичного розвитку людства пов'язана із зміною суб'єктів творчості і їх взаємовідносин із виробничими організаціями. У цьому процесі можна виділити декілька етапів.

Креативність індивідуалів (аматорська креативність).

Століттями творчість відбувалася поза межами виробництва. Нові знання, що накопичувалися людством у процесі пізнання дійсності, носили головним чином теоретичний характер і дуже повільно змінювали суспільну практику. Це був період чистої науки, коли наука розвивалася завдяки допитливості і ентузіазму окремих особистостей, які, як правило, не належали до будь-яких організацій і займалися творчістю за власною ініціативою, покладаючись на власне уявлення щодо

кінцевого результату діяльності і способів його досягнення. Жодних ресурсів тогочасні організації (сільськогосподарські ферми, ремісничі майстерні) творцям не надавали. Наукова діяльність не приносила матеріальних зисків.

На етапі аматорської креативності схема творчої діяльності інтегрувала три компоненти: суб'єкт творчості (креативна особистість), вступаючи в креативний процес, отримував результат у вигляді креативного продукту (рис.1.1).

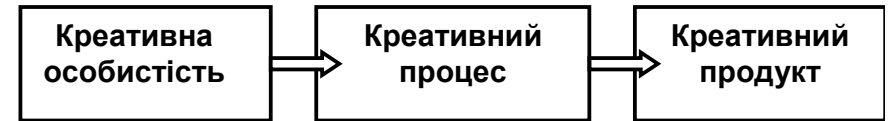


Рис.1.1. Традиційна схема творчої діяльності. Суб'єкт творчості – людина-творець.

Креативність наукових колективів. Осередками наукової думки, де концентрувались кращі інтелектуальні ресурси середньовіччя, стали університети. Перші університети були створені у Парижі, Оксфорді та Кембріджі в кінці XII – на початку XIII століття. Однак, тільки починаючи з доби Ренесансу університети звільнюються від впливу схоластики і поступово перетворюються на науково-дослідницькі центри. Творчість стає прерогативою більш широкого кола людей – науковців, для яких діяльність з дослідження закономірностей природи, суспільства і мислення та створення нових знань стає ключовою.

Починаючи з XX століття коло людей, що професійно займаються створенням нового знання, розширюється. Значно прискорюється науково-технічний прогрес і суспільний розвиток. Хоча шлях від наукових відкриттів до впровадження нових технологій і продуктів у виробництво скорочується, наука все ще залишається відірваною від виробництва. Вона «твориться» в університетах, інститутах, наукових центрах, і шлях до практичної реалізації її надбань розтягується на роки. Підприємствам у розробленні нових ідей і продуктів відводиться другорядна роль. Головним суб'єктом творчості стають наукові колективи університетів, наукових закладів і установ (рис. 1.2.)

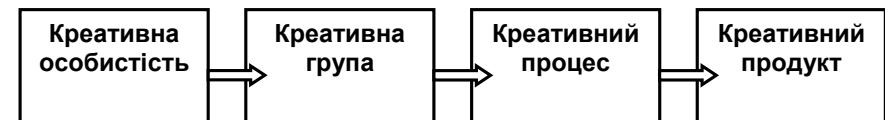


Рис.1.2. Традиційна схема творчої діяльності. Суб'єкт творчості – науковий колектив.

Креативність проектних груп. Тільки у другій половині XX століття право на творчість починає визнаватися за широким ко-

лом організацій, що працюють фактично у всіх сферах економіки. З усвідомленням важливості інновацій у конкурентній боротьбі на Заході саме організації-виробники все активніше переймають на себе функцію розроблення нових ідей. Інноваційна діяльність організацій пов'язується з розробкою інноваційної стратегії і виведенням на ринок нових продуктів відповідно до цієї стратегії, інноваціями в технологіях і процесах.

Провідну роль у цій діяльності відіграють відділи розробок, наукові підрозділи і спеціальні структури по «роботі з інноваціями», –департаменти досліджень і розробок, служби управління НДКР, конструкторські бюро, інноваційні фонди, бізнес-інкубатори тощо. Ці структури стають осередками інновацій, а за їх працівниками визнається право на креативність. Діяльність працівників інших структурних підрозділів залишається чітко регламентованою, підпорядкованою внутрішнім нормам і правилам виконавської дисципліни.

На цьому етапі традиційна схема творчості суттєво змінюється, що дозволяє зробити процес генерування ідей більш ефективним (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Схема творчої діяльності в сучасних організаціях.

По-перше, змінюється суб'єкт творчості. Ним стає певна група працівників організації-виробника, які активно співпрацюють, об'єднуючи свої інтелектуальні ресурси для досягнення спільного результату. По-друге, організація створює креативне середовище, яке активно впливає на всі складові акту творчості, а саме:

- стимулює і підтримує суб'єктів творчості,
- прискорює креативний процес,
- формує уявлення суб'єктів творчості стосовно характеристик і параметрів бажаного креативного продукту.

Креативне середовище виступає своєрідним каталізатором творчості в організації. Однак, воно може перетворитися і на інгібітор твор-

чих процесів, якщо керівництво недооцінює його значення і не вживає заходів для його розвитку в потрібному напрямку.

По-третє, важливою відмінністю даної схеми є те, що організація, створюючи умови для прискорення креативного процесу, водночас формує запит на креативний продукт: він повинен бути не просто унікальним, а й таким, що при реалізації у вигляді інновацій перетвориться на джерело додаткового прибутку, або матиме інші позитивні наслідки для організації.

Креативність організацій. У більшості випадків креативність організації є результатом постійних незначних зрушень в процесі мислення. Кількість же революційних «проривів» відносно невелика.

Креативність, що пов'язана з удосконаленням старих продуктів, послуг чи процесів, називається *адаптивною*. Креативність, що має результатом створення якісно нових продуктів і революціонує певну галузь, називається *радикальною* [17].

Креативність в організаціях традиційно носить адаптивний, а не радикальний характер. І це зрозуміло, оскільки більша частка організацій є раціональними установами із чітко визначеними цілями і рівнем прийняття ризику. Проте зі стратегічної точки зору стійкі конкурентні переваги можна отримати лише в результаті радикальних змін. Тому радикальні зміни є виправданими в умовах співіснування сукупності рівноцінних і схожих компаній, а також в тих випадках, коли ринок сам по собі чутливий до змін.

Реалії сьогодення такі, що креативне мислення має стати загальним для більшості працівників організації. Завдяки масовості проявів креативного мислення можна прискорити генерацію нового знання і інноваційні процеси в організації і отримати стратегічні переваги порівняно з конкурентами. Фактично на даному етапі мова йде про створення механізму системного оновлення бізнесу, в якому будуть брати участь усі ключові підрозділи. Розширення бази інтелектуальних ресурсів, яке при цьому відбувається, може створити лавиноподібний потік інновацій завдяки інтеграції технологій і ключових компетенцій.

До розроблення інновацій залучається більшість працівників організації. Ефективними механізмами такого залучення є як спеціально створені організаційні структури, так і неформальні об'єднання працівників, формування яких активно підтримується організацією.

Усвідомлення революційних змін, характерних для сучасного бізнесу, швидко зростає серед провідних компаній світу. Найінноваційніші організації вже сприйняли нові ідеї як керівництво до дій, і практика повністю виправдовує їх сміливі сподівання. Так, корпорація «Дженерал Електрик» після проведення дворічного курсу розвитку творчого потенціалу свого персоналу отримала результат у вигляді 60-відсоткового збільшення кількості патентоспроможних ідей.

Креативність соціуму. На сучасному етапі завдяки можливостям Інтернет-технологій у розробленні інноваційних ідей все більшу участь беруть клієнти, партнери, постачальники, талановиті фахівці, що формально не належать до працівників організації.

Організація завжди була відкритою системою, тісно взаємодіючи із зовнішнім середовищем. При сучасному рівні розвитку інформаційних технологій її межі стають настільки прозорими, наскільки вона бажає і може собі дозволити (з міркувань збереження комерційної таємниці, захисту інтелектуальної власності, інформаційної безпеки тощо).

На попередніх етапах зовнішнє середовище слугувало для організації джерелом нової інформації і знань. У добу економіки знань його роль зростає: організація може долучати фахівців ззовні, скориставшись їх творчими здібностями і досвідом для вирішення своїх творчих задач.

Можливості соціальних мереж та Інтернету дозволяють сучасним організаціям активно співпрацювати не тільки з клієнтами, партнерами, постачальниками, а й з усіма, хто готовий їй допомогти у вирішенні унікальних творчих завдань. При цьому така допомога із зовнішніх джерел може отримуватися безкоштовно, або за символічну плату. Тими, хто надає висококваліфіковану фахову допомогу, зазвичай рухають альтруїстичні міркування, бажання отримати визнання інших фахівців, зміцнити свою репутацію і авторитет в професійних колах, пізнавальний інтерес чи перспектива побачити свої ідеї втіленими у житті.

Таке залучення талановитих спеціалістів, які не мають формального відношення до даної організації і на добровільних засадах беруть участь у вирішенні її творчих задач, називається **краудсорсингом** (від англ. «натовп» і «джерело»). Краудсорсинг відрізняється від аутсорсингу, при якому окремі завдання виконуються на замовлення організації субпідрядними організаціями на контрактній основі.

Краудсорсинг стає все більш поширеною тенденцією сучасної доби. Завдяки йому змінюється суб'єкт творчості в організації: фактично, через краудсорсинг до розробки ідей долучається соціальна спільнота талановитих і високомотивованих самим процесом творчості фахівців.

Сучасному етапу розвитку креативності в найбільшій мірі відповідає схема, представлена на рис. 1.4.

Результатом краудсорсингу є вирішення надзвичайно складних, унікальних завдань, які були б не під силу працівникам однієї організації, зменшення витрат на розроблення ідей, прискорення креативного процесу загалом.

Інтелектуальний потенціал таких мінливих мережевих структур стає фактично невичерпним джерелом інновацій і соціально-економічного розвитку. Креативність перетворюється на атрибут соціуму.

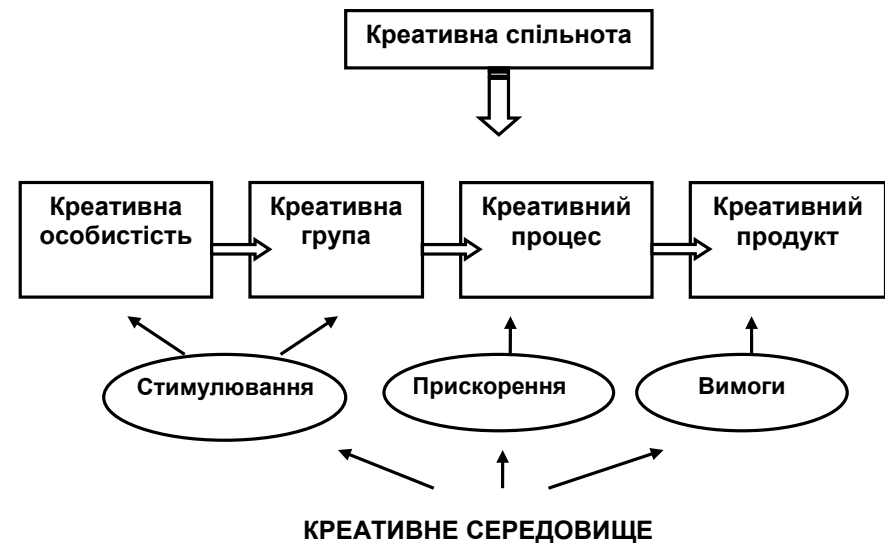


Рис. 1.4. Схема творчої діяльності в добу економіки знань.

1.3. Креативний менеджмент в системі менеджменту організації

Менеджмент як наука завжди був спрямований на пошук нових шляхів підвищення продуктивності праці і досягнення максимальної прибутковості організацій. Згадаємо хронологію появи найбільш визначних теорій менеджменту ХХ століття:

Кінець ХІХ-початок ХХ сторіччя – концепція наукового менеджменту Ф.Тейлора,

20-ті роки – адміністративний менеджмент А. Файоля,

60-ті роки – фокус на системах і децентралізації, управління за цілями,

70-ті роки – концепція стратегічних бізнес-центрів,

80-ті – концепція менеджменту якості (Total Quality Management),

90-ті роки – реструктуризація, реінженіринг бізнес-процесів і контролінг.

Огляд цих концепцій свідчить, що розвиток організацій і удосконалення відповідних систем управління пов'язувалися із зростаючим впорядкуванням всіх аспектів діяльності організації. Управлінська думка ХХ століття розвивалася у напрямку:

- максимального регламентування діяльності організації і її підрозділів;

- пошуку єдино правильного рішення, яке можна знайти єдино правильним способом;

- залучення формальної логіки.

На сучасному етапі класичні теорії менеджменту в значній мірі вичерпали свій потенціал. Для адаптації до реалій економіки знань організаціям необхідно знаходити нові резерви підвищення ефективності діяльності, відходячи від канонів класичного менеджменту.

Найпотужнішим і практично невичерпним ресурсом розвитку організацій сучасна управлінська наука вважає інтелектуальні і творчі здібності працівників організації. Його мобілізація вимагає:

- мінімального регламентування діяльності підрозділів, зайнятих розробкою нових ідей,
- орієнтації на пошук неочевидних багатоваріантних рішень, які отримуються різними способами,
- залучення неформальної логіки.

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

Розуміння цінності людських інтелектуальних здібностей і знань почало формуватися ще в 60-х роках ХХ століття і призвело до виникнення теорії людського капіталу, а пізніше – концепції управління людськими ресурсами.

За уявленнями Т. Шульца і Г. Беккера, засновників теорії людського капіталу, людський капітал – це сукупність наявних і розвинутих в результаті інвестицій продуктивних здібностей, особистих якостей і мотивацій, працюючого, що використовуються в економічній діяльності, сприяють зростанню продуктивності праці, а тому впливають на зростання доходів самого працюючого і національного доходу. Дослідження цих авторів надали беззаперечні докази того, що людський капітал є ресурсом, більш цінним для розвитку організації, ніж природні ресурси і накопичене багатство.

Менеджмент 90-х років минулого сторіччя, базуючись на революційних ідеях Т. Пітерса і Р. Уотермана, сформував концепцію управління людськими ресурсами. Її сутність розкривається такими положеннями:

- організація ставиться до своїх працівників як до активу і джерела доходів, а не до статті витрат;
- вкладення коштів в персонал вважається довготерміновими інвестиціями;
- потреби організації і її працівників не мають антагоністичного характеру і можуть бути задоволені одночасно;
- стратегія управління людськими ресурсами стає невід'ємною частиною стратегічного планування організації;
- навчання і розвиток персоналу набувають стратегічного значення;

– організація прагне створити середовище, яке сприяє творчості, інноваціям, постійному розвитку, удосконаленню навичок і вмінь кожного працівника для безперервного удосконалення продуктів і послуг організації;

– мотивація, заснована виключно на матеріальних чинниках, втрачає свою актуальність, все більшого значення набувають нематеріальні – через визнання, можливість професійного розвитку і самореалізації.

Теорії людського капіталу і управління людськими ресурсами визначили вирішальну роль людського фактору в розвитку організації і тим самим сприяли формуванню теоретичних підвалин креативного менеджменту як окремої наукової дисципліни.

В умовах розвитку економіки знань спостерігається поступова зміна парадигм в менеджменті: домінуюча протягом останніх десятиліть парадигма стратегічного управління змінюється на парадигму управління знаннями, згідно з якою пріоритетна роль у формуванні конкурентної переваги організації належить знанням.

Сутність креативного менеджменту

Хоча менеджери усвідомлюють потребу у розвитку креативних здібностей своїх підлеглих, вони визнають, що їм бракує потрібних компетенцій, щоб ефективно використовувати креативність персоналу і управляти процесом генерації нових знань.

В одному з досліджень, проведеному британськими вченими, керівникам організацій задавали два питання: «Чи вважаєте ви, що креативність та інноваційність життєво необхідні для росту компанії?». 90% респондентів відповіли однозначно «Так». Другим питанням було: «Чи вмієте ви надихати на інновації себе та колег у повсякденній роботі?». 90% відповідей були негативними. В іншому американському дослідженні керівники оцінили ступінь використання творчих можливостей працівників організації у 20%!

Необхідність підвищення ефективності процесу генерації нових знань і пошуку нових рішень для досягнення успіху організації призвела до появи спеціальної дисципліни – креативний менеджмент.

Креативний менеджмент – поняття складне та багатопланове і може розглядатися щонайменше у двох значеннях:

- як самостійна галузь знань, що має властиві їй специфічні цілі, завдання, предмет і методи дослідження;
- як практична діяльність з управління інноваційно-креативними процесами в організації.

У першому значенні креативний менеджмент виступає як наукова дисципліна, що досліджує теоретичні закономірності і практику креативно-інноваційної діяльності організацій із метою підвищення ефективності генерації нових ідей і знань, що слугують основою інновацій.

У другому значенні креативний менеджмент представляється

системою певних управлінських заходів, спрямованих на максимальну мобілізацію творчого потенціалу працівників і створення нових конкурентоздатних ідей, які можуть бути використані в інноваційній діяльності організації.

Як відзначається в роботі [5], трактування поняття «креативний менеджмент» у залежності від поставлених цілей може здійснюватися на основі різних підходів (табл. 1.2.).

Таблиця 1.2

Визначення поняття «креативний менеджмент» [5, с. 161]

Підходи до трактування	Визначення поняття
Системний	Креативний менеджмент – це підсистема інноваційного менеджменту, яка передбачає забезпечення здатності суб'єктів управління висувати і розвивати нові ідеї, що набувають форми наукової або технологічної інформації.
Функціональний	Креативний менеджмент – це конкретна функція менеджменту, яка спрямована на забезпечення здатності суб'єктів управління висувати 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, що створюються керівниками підприємства для творчого розвитку трудового колективу і окремих працівників з метою акумулювання креативних ідей щодо вирішення виробничо-господарських проблем, подолання їх наслідків тощо.

Продовження таблиці 1.2

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

У сучасній науці сформувалося уявлення про креативний менеджмент як управління працівниками організації, спрямоване на максимальне розкриття і використання їх творчих здібностей на передпроектній і проектній стадіях інноваційного циклу для створення нових конкурентоздатних ідей у різних галузях людської діяльності [4].

Головна мета креативного менеджменту полягає в тому, щоб підвищити вірогідність виникнення нових креативних ідей, які можуть матеріалізуватися в інноваційних продуктах.

Основні завдання креативного менеджменту:

- виявлення сутності знання, закономірностей процесу генерації, поширення, оцінки і відбору нових знань в організації;
- дослідження творчого потенціалу організації, виявлення і аналіз факторів, що впливають на креативність і творчий потенціал організації;
- активізація творчих здібностей організації до продукування нових знань і оптимізація процесу пошуку креативних рішень;
- розроблення бізнес-моделі управління креативною діяльністю організації;
- дослідження інтелектуального капіталу організації;
- формування креативного середовища і креативної організаційної культури.

Суб'єктом креативного менеджменту є вище керівництво, керівники підрозділів і проектних груп – ті особи, які зацікавлені в отриманні нових ідей і можуть впливати на ефективність творчих процесів в організації шляхом постановки цілей, планування, надання необхідних

видів ресурсів, організування, створення відповідних стимулів для активізації креативних здібностей працівників.

Об'єктами креативного менеджменту є окремі працівники і їх співтовариства, що залучаються до створення креативно-інноваційних продуктів.

При цьому слід розуміти, що єдиним джерелом нових ідей і знань є людський інтелект. Тому **суб'єктом творчого процесу** завжди виступає людина або співтовариство людей.

Основні аспекти управління організаційною креативністю

У проблемі управління організаційною креативністю доцільно виділити чотири ключові аспекти:

1. *Управління креативною особистістю і групою.* За останні роки наукове розуміння природи організаційної креативності значно поглибилося. Знаючи закономірності функціонування творчих груп і фактори їх ефективності, менеджери можуть активніше впливати на творчий потенціал через використання широкого арсеналу відповідних управлінських заходів.

2. *Управління креативним процесом чи процесом генерації нового знання.* У цьому процесі виділяють такі етапи: пошук і визначення можливостей, власне генерування нових ідей, їх оцінка і відбір, планування реалізації. Ефективність творчих зусиль працівників на кожному з етапів може бути підвищена шляхом застосування відповідних креативних технік.

3. *Управління креативним середовищем.* Як показують численні дослідження, соціальне середовище важливе для формування організаційної креативності, оскільки впливає на частоту прояву креативної поведінки і ступінь креативності працівників [14]. Креативне середовище в сучасній науковій літературі розуміється як сфера, структура, соціальний контекст, що формують вимоги до креативного продукту і створюють умови, які сприяють його утворенню. Креативне середовище заохочує працівників до пошуку нових ідей і складається із специфічних структур і систем, культури і лідерства, що «працюють» на креативність.

4. *Управління креативним (або інтелектуальним) продуктом* – кінцевим результатом креативного процесу і основою інновацій.

Креативний продукт, щоб перетворитися на інновацію, повинен володіти такими характеристиками [4]:

- креативна сила – висока новизна і корисність;
- стратегічність – забезпечення конкурентних переваг і успішної діяльності на ринку у довгостроковій перспективі;
- реалізація – можливість бути реалізованим у вигляді конкретних товарів чи послуг;

– прибутковість – підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту для організації;

– соціальний попит – підвищення до максимуму цінності кінцевого продукту для споживачів і суспільства.

Якщо розкласти вартість новоствореного продукту на нематеріальну і матеріальну складову, а з нематеріальної складової виділити творчу, то креативний продукт – це продукт, у вартості якого превалює творча складова.

З точки зору організації найбільш очікуваними і цінними результатами креативної діяльності, що призводять до підвищення її конкурентоспроможності, визнаються такі:

- інновації за рахунок нових продуктів, процесів, ідей,
- безперервне поліпшення якості продукції чи послуг,
- підвищення продуктивності і ефективності,
- економічне прискорення,
- збільшення організаційної гнучкості і здібності до адаптації.

Креативний та інноваційний менеджмент

Концепція організаційної креативності невіддільна від інновацій. Кожна організація зацікавлена не просто в генерації великої кількості ідей її працівниками. Вона зацікавлена в результативній креативності, тобто отриманні таких ідей, що можуть бути втілені в інновації і стати джерелом прибутку.

Креативний менеджмент ґрунтовно досліджує передпроектну стадію інноваційного циклу, на якій відбуваються процеси генерації, розвитку і відбору нових ідей для їх подальшої практичної реалізації в інноваційних проектах. Сформована нова ідея перетворюється на інновацію, «запускаючи» інноваційний процес, коли вона реалізується у вигляді нового продукту, технології чи управлінського рішення.

Креативний менеджмент виокремився з інноваційного менеджменту через потребу більш глибокого і системного дослідження процесу створення нових ідей, визначення чинників, що на нього впливають і, врешті речт, підвищення ефективності цього процесу. Це відносно нова дисципліна, яка, окрім інноваційного менеджменту, тісно пов'язана з іншими дисциплінами менеджерського блоку, зокрема управлінням і розвитком людських ресурсів, психологією управління, організаційною поведінкою та стратегічним менеджментом.

Дослідження з креативного менеджменту наразі здійснюються в межах трьох потужних наукових напрямів, які, хоча і мають багато спільного, розвиваються відносно самостійно. Цими напрямками є: власне дослідження організаційної креативності, організаційне навчання і управління знаннями (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Основні напрями розвитку креативного менеджменту.

Вказані напрями об'єднує:

- спільна наукова мета, а саме підвищення віддачі від використання інтелектуального потенціалу організації,
- спільна проблематика: вони звертаються до дослідження ключових аспектів управління організаційною креативністю,
- розуміння соціальної природи утворення нових ідей і провідної ролі асоційованої групи, колективу в цьому процесі,
- визнання важливої ролі організаційного середовища у створенні сприятливих умов для творчого процесу,
- схожість уявлень щодо практичного інструментарію управління креативністю.

Водночас, ці напрями базуються на відмінних теоретичних засадах, використовують різний понятійний апарат, термінологію і методи дослідження, по-різному представляють механізм генерування ідей.

Система креативного менеджменту

Зрозуміло, що для отримання максимальної користі від ідей своїх працівників організація повинна навчитися управляти їх творчим потенціалом, однак, як відзначають Р. Флоріда і Дж. Гуднайт, «що є менш зрозумілим, то це як досягти максимальної креативності. Як збільшити ефективність, покращити якість, підвищити продуктивність, використовуючи складну і хаотичну сутність креативного процесу?» [18, с. 125].

Відповіддю на це питання має стати побудова системи креативного менеджменту, що максимально орієнтована на задоволення потреб організації в нових ідеях і знаннях.

Система креативного менеджменту являє собою сукупність стратегічно виважених, взаємопов'язаних і взаємоузгоджених управлінських рішень (процедур, процесів та інструментів), реалізація яких сприятиме максимально повному розкриттю творчого потенціалу організації і його перетворенню в головну конкурентну перевагу.

Управлінські рішення в сфері креативного менеджменту відносяться, головним чином, до одного з трьох напрямів:

- 1) формування організаційних структур, що підтримують креативність;
- 2) розроблення організаційних систем і процедур, що активізують креативність і створення нового знання;
- 3) організаційна культура і креативне лідерство.

У таблиці 1.3 наводяться піднапрями креативного менеджменту і основні задачі, які повинні вирішуватися організацією для підвищення власної креативності.

Таблиця 1.3

Система креативного менеджменту

Напрямок управління	Піднапрями	Задачі
Організаційні структури		Створення формальних і неформальних організаційних структур, що підтримують креативність
Управління людськими і знанневими ресурсами	Відбір персоналу	Найм креативних працівників. Забезпечення гетерогенності колективу.
	Забезпечення діяльності творчих груп	Постановка творчих задач. Створення умов для роботи груп. Управління групою динамікою. Використання креативних технік для активізації творчого мислення.
	Оцінка персоналу	Визначення внеску працівника у створення нового знання.
	Навчання	Створення умов для безперервного навчання і саморозвитку. Фінансування у навчання персоналу.

Продовження таблиці 1.3

Управління людськими і знанневими ресурсами	Мотивація креативності	Індивідуалізація винагороди в залежності від цінності працівника для організації. Заохочення індивідуальної і групової креативності.
	Управління інформаційними потоками і знаннями	Вибір стратегії управління знаннями. Побудова системи управління знаннями, що відповідає потребам організації. Заохочення до обміну знань.
Креативна організаційна культура	Формування і розвиток складових креативної культури. Креативне лідерство	Створення середовища, що сприяє креативності. Гнучкість у виборі стилю лідерства.

Контрольні питання

1. Надати характеристику проявів інтелектуалізації економіки і основних причин зростання потреб у креативності.
2. Чому креативність виступає джерелом соціально-економічних трансформацій у суспільстві?
3. Надати характеристику креативного менеджменту як науки.
4. Чим об'єкт креативного менеджменту відрізняється від об'єкта інноваційного менеджменту. Надати їх порівняльну характеристику.
5. Охарактеризувати ключові аспекти креативності.
6. Проаналізувати поняття креативність і креативний процес.
7. Проаналізувати сутність поняття креативна організація. Порівняти креативну організацію з традиційною.

Література до розділу

1. Барышева Т.А. Психолого-педагогические основы развития креативности: Учеб. пособие / Т.А. Барышева, Ю.А. Жигалов. – СПб.: СПГУТД, 2006. – 285 с.
2. Гут Р. О творчестве в науке и технике / Р. Гут // Вопросы психологии. – 2007. – №4. – С. 130–139.
3. Журавлев В.А. Креативное мышление, креативный менеджмент и инновационное развитие общества (Часть 2) / В.А. Журавлев // Креативная экономика. – 2008. – № 4 (16). – С. 3–8.
4. Журавлев В.А. Креативное общество, креативная экономика и инновации / В.А. Журавлев // Сборник докладов по итогам международной научно-практической конференции, Москва, 29 мар.

- 09 апр. 2010 г. / Под общей редакцией проф. Мельникова О.Н. – М.: «Креативная экономика», 2010. – С. 11–15.
5. Зінкевич Д.К. Характеристика та місце креативного менеджменту в системі управління машинобудівним підприємством/ Д.К. Зінкевич // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.10. – С. 159–166.
 6. Кові С. Р. Восьма звичка. Від успішності до величі / Р.С.Кові. – К.: Видавництво О. Капусти, 2005. – 414 с.
 7. Макаров В.Л. Микроэкономика знаний / В.Л. Макаров, Г.Б. Клейнер. – М.: «Экономика», 2007. – 204 с.
 8. Матейко А. Условия творческого труда / А. Матейко; [пер. с польского Я. А. Пономарев]. – М., 1970. – 303 с.
 9. Роджерс К. К теории творчества: взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Роджерс. – М., 1994. – С. 74–79.
 10. Стюарт Т. ЮНЕСКО и общества знаний для всех [Электронный ресурс] / Е. И. Кузьмин, В.Р.Фирсов, Т.Стюарт // Российский комитет программы ЮНЕСКО – 2008. – Режим доступа: <http://www.ifarcom.ru/>
 11. Федулова Л. І. Концептуальні засади економіки знань / Л. І. Федулова // Економічна теорія. – 2008. – №2. – С. 37–60.
 12. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р.Флорида; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. – 421 с.
 13. All our futures: creativity, culture and education [Электронный ресурс]. – London, UK: National Advisory Committee on Creative and Cultural Education (NACCCE), 1999. – Режим доступа : <http://www.dfes.gov.uk/naccce/naccce.pdf> – Название с экрана.
 14. Amabile T.M. Assessing the work environment for creativity/ T.M. Amabile, R. Conti, H. Coon // Academy of Management Journal. – 1996. – V. 39. – P. 1154–1184.
 15. Boden M. Dimensions of creativity / M. Boden. – The MIT Press, 1996. – 243 p.
 16. Drucker P.F. Post-capitalist society / P.F. Drucker. – P.: New York: Harper Business, 1993. – 240 p.
 17. Ekvall G. Organizational conditions and levels of creativity / G. Ekvall // Creativity and Innovation Management. – 1997. – V. 6. – P. 195–205.
 18. Florida R. Managing for creativity. / R. Florida, J. Goodnight // Harvard Business Review. – 2005. – July-August. – P.125–131.
 19. Howkins J. The creative economy / J. Howkins. – NY.: The Penguin Press, 2001. – 288 p.
 20. Our competitive future: UK competitiveness indicators [Електронний ресурс]. – London, UK: Economics and Statistics Directorate, (DTI), 1999. – Режим доступу: <http://webarchive.nationalarchives.gov.uk/+http://www.dti.gov.uk/comp/indicators.htm>.

21. Toffler A. The third wave / A. Toffler – London: Pan Books Ltd., 1981. – 143 p.

22. UNCTAD. Global databank on world trade in creative products. [Електронний ресурс] / – 2010. – Режим доступу: <http://stats.unctad.org/creative/ReportFolders/ReportFolders.aspx>.

РОЗДІЛ 2. СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОСТІ В БІЗНЕСІ

2.1. Сутність та види креативності в бізнесі

Протягом тривалого часу креативність вважалася специфічною характеристикою окремих особистостей, наділених здатністю до творчості, і була предметом досліджень в галузі когнітивної і соціальної психології.

На сучасному етапі, коли практика діяльності провідних організацій світу переконливо демонструє важливу роль креативності як чинника інноваційності, конкурентоздатності і успішного розвитку організацій, креативність опинилася в фокусі уваги не тільки психологічних, а й економічних дисциплін.

Як буде показано далі, організаційна креативність не є сумою креативностей осіб, що працюють в організації, однак, без сумніву, не маючи у своєму складі креативних особистостей, організації важко бути креативною. Тому, перш за все, слід зупинитися на існуючих теоретичних уявленнях щодо сутності індивідуальної креативності.

Термін «креативність» вперше ввів у 1922 р. Д. Сімпсон. Він розумів під креативністю здатність людини відмовлятися від стереотипних способів мислення.

Навколо цього терміну довго існував ореол таємничості. Однак, якщо креативність розуміється як серія процесів мислення, що можуть бути послідовно застосовані і яким можна навчитися, креативність втрачає свою містичність.

У найбільш загальному сенсі **креативність** – це здатність людини породжувати незвичайні ідеї, знаходити оригінальні рішення, відхилитися від традиційних схем мислення. У цьому визначенні підкреслюється, що креативний продукт повинен відрізнятися новизною, корисність ідей не враховується, що робить це визначення малопродуктивним з точки зору організацій.

К. Роджерс розуміє під креативністю здатність виявляти нові способи вирішення проблем і нові способи вираження [14].

Х. Гейвін визначає креативність як здатність отримувати цінні результати нестандартним способом. Творчі люди не просто поступають оригінальним чином; результати їх поведінки доцільні і корисні [5].

За думкою авторів Р.Стернберга і Т. Лубарта креативність – це здібність до оригінальної, але в той же час затребуваної, корисної діяльності, до чогось, що залишилось поза увагою інших людей, і що може принести певну користь [40].

Відомий американський дослідник креативності П. Торренс розуміє її як процес прояву чутливості до проблем, дефіциту знань, їх

дисгармонії, невідповідності тощо; фіксації цих проблем; пошуку їх рішень, висунення гіпотез; і, нарешті формулювання і повідомлення результату рішення [44].

Ч. Лендрі у поняття креативності вкладає здатність створювати продукт, який характеризується новизною, є необхідним з точки зору потреб суспільства і при цьому відповідає духу часу. Більш того, креативність не завжди пов'язана з відкриттям нового, це ще й пошук нового застосування старих речей [10].

Розрізняють креативність у вузькому і широкому сенсах слова [16].

Креативність у вузькому сенсі – це дивергентне мислення (точніше, операції дивергентної продуктивності за Дж. Гілфордом), характерною особливістю якого є готовність висувати множину в рівній мірі правильних ідей щодо одного і того ж об'єкту.

Креативність у широкому сенсі – це творчі інтелектуальні здібності. Її розглядають як поліфонічність, багатофакторність, здатність сприймати поле значень: текст – контекст – підтекст, здатність бачити не проявлені, потенційні, унікальні, «бічні» (латеральні) властивості явищ; надання переваги складним, неоднозначним, неструктурованим явищам [2].

Систематизуючи підходи різних авторів до креативності, можна надати такі визначення цього феномену [3]:

- здібність до творчості, що являє собою відносно стійку характеристику особистості;
- творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до створення нових ідей; щось нового і оригінального;
- віддалені асоціації;
- реструктурування цілісної системи;
- незвичайне кодування інформації;
- дивергентне мислення;
- вихід за межі наявних знань;
- нетрадиційне мислення, що дозволяє швидко вирішити проблемну ситуацію.

До цього списку слід також додати:

- здатність до новаторської діяльності;
- властивість долати утилітарність (тривіальність) традиційних способів виробництва, соціального сприйняття, трактування свідомості і поведінки з метою досягнення соціально значущих цілей.

Види (типи) креативності

П. Торренс диференціює *наївну* креативність, властиву дітям через відсутність у них досвіду, який би був домінуючим над ними, і *культурну* креативність, суть якої – в подоланні життєвого досвіду, «в свідомому прагненні відійти від стереотипів буденної свідомості, від шаблонів здорового глузду» [44].

М. Боден розрізняє *історичну* і *особисту креативність*. Перша має справу з досягненнями, які зробили істотний вплив на культуру і суспільство, друга відноситься до буденного життя і побутових ситуацій [21].

Ряд дослідників вважають, що процес креативності є специфічним для різних сфер діяльності і знань. У зв'язку із цим розрізняють інтелектуальну і художню креативність, а також підприємницьку креативність, яка відображає потребу створювати новий продукт, нові послуги або організації.

Деякі автори виокремлюють також *комунікативну креативність*, під якою розуміють прояв креативності при співпраці з іншими людьми в процесі творчої діяльності, здатність мотивувати творчість інших і акумулювати їхній творчий досвід.

Згідно з уявленнями М. Боден існують три основні види креативності, які передбачають різні способи генерації нових ідей [20]. Види креативності за М. Боден представлені на рис. 2.1. Вона виокремлює:

1. Комбінаційну креативність, коли створення нової ідеї відбувається в результаті незвичної комбінації відомих ідей.

2. Дослідницьку, або експериментальну креативність, що проявляється у знаходженні «білих плям» і формулюванні проблем. Творчість виступає як дослідження змісту, меж і потенціалу концептуального простору.

3. «Трансформаційну» креативність, яка означає трансформацію деяких частин цілої структури, в результаті чого можуть бути отримані нові структури. Трансформаційна креативність пов'язана з висуванням нових, раніше неможливих ідей. Це нові прориви на рівні парадигм, «нове слово» в науці чи мистецтві, революційні зміни в технологіях, продуктах. Це творчість у її найвищому прояві.



Рис. 2.1. Види креативності (за [20])

Р. Стернберг, один із найавторитетніших дослідників креативності вважає, що індивідуальна креативність визначається трьома власти-

Операції конвергентного і дивергентного мислення

Конвергентне мислення	Дивергентне мислення
Логіка	Мрії
Слова	Уява
Числа	Синтез
Організація	Інтеграція
Планування	Почуття
Деталізація	Простір
Аналіз	Ритм
Послідовність	Розмірність
Структурованість	Колір
	Рух (Кінестетика)
	Емоції

востями інтелекту: синтетичність, аналітичність та практичність [39]. При цьому синтетичність розуміється як здатність генерувати нові ідеї високої якості і у відповідності до поставленого завдання. Одним з аспектів синтетичності є здатність до переформулювання проблем і дивергентного мислення. Аналітичне (критичне) мислення використовується у творчому процесі, щоб оцінювати цінність власних ідей, бачити їх сильні і слабкі сторони, пропонувати шляхи для їх покращення. Практичність – це здатність використовувати інтелектуальні здібності у практичному аспекті, щоб «продати» креативну ідею необхідно вміти роз'яснити її сутність, знайти прихильників, просувати і довести до практичної реалізації.

2.2. Теорії творчого мислення як основа організаційної креативності

Конвергентне і дивергентне мислення

Дж. Гілфорд виділив два типи мислення, що застосовуються людьми при прийнятті рішень – конвергентне і дивергентне [28].

Конвергентне мислення – це вид мислення, спрямований на використання логічних суджень і вже відомих алгоритмів вирішення певної задачі. Його мета – знайти єдино правильне рішення. Конвергентне мислення пов'язане з функціонуванням лівої півкулі мозку, критичної і послідовної.

Дивергентне мислення – це вид мислення, спрямований на пошук багатоваріантного рішення проблеми в результаті застосування синтетичних здібностей, неформальної логіки та нових алгоритмів. Завдяки дивергентному мисленню висувається багато варіантів рішення проблеми, що збільшує вірогідність знаходження нового, оригінального рішення, яке не можна отримати при застосуванні операцій конвергентного мислення. Дивергентне мислення пов'язане з функціонуванням правої півкулі мозку, синтезуючої та інтуїтивної.

Когнітивні операції, що відносяться до функцій конвергентного і дивергентного мислення, наведені в таблиці 2.1.

Важливо зазначити, що процеси дивергентного і конвергентного мислення відбуваються не тільки на рівні особистості, а й на рівні груп людей та організацій. Традиційно в багатьох сучасних організаціях домінують процеси, засновані на конвергентному мисленні. Щоб зробити організації більш креативними, треба не тільки перебудувати роботу організацій, щоб вивести на перший план прояви креативності, а й добиватися гармонійного поєднання процесів дивергентного і конвергентного мислення.

Фахівці відзначають такі **особливості дивергентного мислення**:

Дивергентне мислення *пластичне*. Люди з розвинутим дивергентним мисленням пропонують безліч рішень в тих випадках, коли звичайна людина може знайти лише одне або два.

Дивергентне мислення *гнучке*. Для нього не складає труднощів перейти від одного аспекту проблеми до іншого, не обмежуючись однією єдиною точкою зору.

І нарешті, дивергентне мислення *оригінальне*. Воно породжує несподівані, небанальні і незвичні рішення.

Дж. Гілфорд виділив 6 інтелектуальних здібностей, що характеризують креативність [28]:

1. здібність до виявлення і постановки проблем;

2. швидкість думки – кількість ідей, що виникають в одиницю часу, легкість генерування ідей. Не обов'язково, щоб кожна ідея була правильною: чим більше ідей висуває людина, тим більша вірогідність, що серед них будуть хороші ідеї. Причому кращі ідеї приходять в голову не відразу.

3. оригінальність – здатність продукувати віддалені асоціації та ідеї, що відрізняються від загальноприйнятих поглядів, відповідати нестандартно на зовнішні виклики;

4. гнучкість – здатність продукувати різноманітні ідеї;

5. здатність удосконалити об'єкт, додаючи деталі, тобто розробленість у термінах П. Торренса;

6. здатність вирішувати проблеми, тобто здібність до аналізу і синтезу.

У даний час більшість дослідників за допомогою тесту П. Торренса вимірюють чотири показники індивідуальної креативності: *швидкість*, *гнучкість*, *оригінальність* і *розробленість*.

Латеральне і вертикальне мислення

Термін «латеральне мислення» був запропонований Е. де Боно, який вважав розвинуте латеральне мислення, або «мислення вшир»

головною характеристикою творчих особистостей. Латеральне мислення означає пошук вирішення проблем і аналіз можливостей в напрямках, неочевидних для звичного вертикального мислення [4].

Традиційне вертикальне, або шаблонне мислення означає перехід від одного рівня знань до іншого і є безперервним за своїм характером, тоді як визначальною рисою латерального, або нешаблонного мислення є його переривчастість і стрибкоподібність.

За думкою Е. де Боно відмінність між вертикальним і латеральним мисленням полягає в тому, що при вертикальному мисленні логіка керує розумом, тоді як при латеральному вона його обслуговує.

Він відзначає, що «логічне мислення нагадує будівництво будинку. Акуратно і міцно укладаючи камінь за каменем, логіка прокладає собі дорогу через плутанину аморфних ідей. Логічний підхід передбачає впевненість у своїй правоті на кожній стадії рішення проблеми. А латеральне мислення прагне уникнути диктату строгих загальноприйнятих поглядів на речі. Однак, його завдання не безлад, а нова, більш проста впорядкованість» [4]. Порівняльна характеристика вертикального і латерального видів мислення наведена у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Особливості вертикального і латерального мислення (за [4])

Вертикальне мислення	Латеральне мислення
Відбирає і оцінює явища, виходячи з їх відповідності нормі	Породжує зміни заради змін
Зосереджено на пошуку рішень	Зосереджено на пошуку питань
В ухваленні рішень орієнтовано на однозначність відповідей – «так» або «ні»	У прийнятті рішень орієнтоване на «і...», «а також»
Кожен розумовий крок логічно обумовлений попереднім	Розумові ходи логічно не зв'язані
Висновок слідує за доказом	Висновок може випереджати доказ
Зосереджено на тому, що має відношення до проблеми	Використовує щасливі випадковості.
Передбачуване і націлене на сьогоднішній час	Провокаційне і націлене на майбутнє

Результатом вертикального, або традиційного мислення є створення стереотипів мислення і поведінки. Його застосування має такі важливі з точки зору адаптації переваги як швидкість пізнання, стабільність і структурованість орієнтації в навколишньому оточенні. Водночас, воно має і негативні наслідки. Створювані з його допомогою моделі-кліше володіють властивостями фіксованості, важко змінюються і тому гальмують розвиток. Вичерпавши свої ресурси,

створені таким чином моделі перетворюються на свого роду ментальні пастки, що стримують рух вперед. Мета латерального мислення – вносити зміни, генерувати нові ідеї, позбавлятися старих стереотипів, а не шукати докази. Е. де Боно не протиставляє вертикальне і латеральне мислення, а відзначає, що латеральне мислення розширює можливості вертикального мислення, роблячи його більш ефективним.

Вертикальне мислення ґрунтується на полеміці, дискусії і зіткненні думок. Однак, при такому підході часто перемагає не найкраще рішення, а те, яке найуспішніше пропагувалося в дискусії. Латеральне мислення – це мислення творчо-конструктивне, при якому різні точки зору і підходи не стикаються, а співіснують.

Інтераакціоністський підхід в дослідженні креативності

Зрозуміло, що для організації найбільший пізнавальний і практичний інтерес представляє дослідження механізму формування організаційної креативності, виявлення факторів впливу і розроблення системи управлінських заходів, що призводять до активізації творчого потенціалу її працівників.

Сучасні дослідження організаційної креативності базуються на науковому підході, що отримав назву інтераакціоністський (від англ. *interaction* – взаємодія).

У загальному вигляді його сутність полягає в тому, що адекватний опис поведінки працівника вимагає урахування того соціального контексту, в якому він перебуває і діє. Відповідно, індивідуальні відмінності у креативності можуть бути пояснені одночасно як індивідуальними характеристиками людини, так і дією комплексу ситуаційних і контекстуальних характеристик. Контекстуальні характеристики можуть бути визначені як певні риси робочого середовища, що потенційно впливають на креативність працівника, наприклад, організаційна культура, тип завдання, система винагороди і мотивація, часові обмеження тощо.

На рівні групи креативність розглядається як функція індивідуальної креативності її учасників, взаємодії між ними, групових характеристик (норм, ступеню солідарності), групових процесів (спільні підходи до вирішення проблем) і контекстуальних впливів.

На рівні організації креативність виступає функцією групової креативності і контекстуальних впливів.

Визначення організаційної креативності

Т. Амабайл вважає, що організаційна креативність – це розвиток ідей щодо продуктів, практик, послуг чи процедур, які є новими (унікальними) і потенційно корисними стосовно можливостей їх використання в організації, тобто такими, що мають пряму чи опосередковану цінність [18].

Відповідно до інтеракціоністського підходу Р. Вудман і співавтори визначають організаційну креативність як складний процес, в якому креативний продукт є результатом поведінки людини у специфічному контексті – організаційному середовищі. Згідно з уявленнями авторів організаційна креативність – це створення цінного, корисного нового продукту, послуги, ідеї, процедури чи процесу особистостями, що працюють разом у складній соціальній системі [45].

Деякі дослідники пов'язують креативність з суб'єктивною оцінкою працівниками свого індивідуального досвіду із креативної діяльності в організації і наданні ними змістовної інтерпретації цього досвіду. Важливим є те, як індивідууми орієнтуються в складних, невизначених і багатоваріантних ситуаціях, знаходять креативні рішення і оцінюють свою діяльність. Зокрема, цих поглядів дотримуються автори [26, 27].

С.М. Форд визначає креативність як специфічне для конкретної галузі знань соціальне утворення, що виникає в результаті взаємодії таких індивідуальних характеристик як змістовна інтерпретація, мотивація, здібності і знання [27].

Радикальні гуманісти, до яких, зокрема, відносяться М. Чізкент-міхайлі і А. Маслоу, розглядають креативність як процес самоактуалізації. За Маслоу «творчість – універсальна функція людини, що веде до всіх форм самовираження» [12, с. 486]. Вважається, що креативні здібності є уродженими і закладені у кожній людині. Завдання організації полягає у створенні умов для їх всебічного розвитку. З позицій радикального гуманізму розвиток креативних здібностей дозволяє досягти індивідуальної самореалізації, і цей результат є цінним для самої людини, хоча не обов'язково матиме значну цінність для групи чи організації.

Деякі дослідники креативності дотримуються думки, що організаційні структури можуть підтримувати індивідуальну креативність, або гальмувати її прояви [19, 34].

М. Рамплі вважає, що креативність може бути досягнута завдяки запровадженню певного набору правил і процедур, або при повній їх відсутності [34]. Організаційна креативність пов'язується із тим, наскільки вона підтримується організацією на рівні структур, процедур і процесів. Вона оцінюється ступінню впровадження формальних підходів і технологій та наданням ресурсів для заохочення новаторської поведінки в контексті організаційного середовища [19].

Якщо генерування креативних ідей розглядати як надбання групи людей, об'єднаних спільною економічною метою, практичною діяльністю, відкритими комунікаціями і колективним осмисленням придбаного практичного досвіду, то можна дати таке визначення організаційної креативності.

Сучасними науковцями організаційна креативність трактується як творча здатність груп і колективів людей до генерування інноваційних ідей, що реалізуються в продуктах чи послугах нового призначення, нової цінності і нової якості, і відкривають нові продуктивні і ефективні ніші економічної діяльності.

На формування сучасних уявлень щодо сутності організаційної креативності значний вплив мали дослідження, присвячені колективному пізнанню [23, 31], ситуативному пізнанню [30, 43] та мутуалізму [42].

Теорія колективного пізнання

Е. Хатчінс запропонував теорію колективного пізнання (distributed cognition), згідно з якою рушійною силою процесу генерації креативних ідей є колективне пізнання [31]. Колективне пізнання знаходить вираз в тому, що кожний учасник групи робить свій внесок у спільну справу і окремі індивідуальні частини інтегруються разом, щоб створити новий продукт. Більшість креативних ідей не з'являються самі по собі – вони будуються на ідеях інших людей шляхом формування нових знанневих структур. Тобто, частина структур особистісного знання виникає тільки завдяки взаємодії в групі. «Креативний процес є частиною більш широкого соціального процесу». Він є «глибоко соціальним, вкоріненим у соціальній групі колег і у внутрішньому розумінні людиною творчої сфери» [23].

Спільне використання інтелектуальних ресурсів групою людей розширює когнітивні можливості учасників групи настільки, що вони здатні вирішувати завдання, які б при автономній роботі були б для них нездійсненними: «інновації виникають у складних соціальних системах з постійними комунікаціями, співробітництвом і обміном знаннями, що дозволяє одним ідеям стимулювати інші» [33, с. 118].

Індивідуальні інтелектуальні досягнення засновуються на процесі, при якому когнітивні здібності людини, об'єкти і чинники зовнішнього середовища, зокрема соціокультурні, взаємодіють і доповнюють одне одного.

Теорія ситуативного пізнання

Ця теорія базується на уявленні, що знання є невіддільним від діяльності: воно виникає і розвивається з практики, що має соціальний, культурний і фізичний контексти. Інтелектуальна діяльність не може бути вилучена з контексту, і відповідно отримання нових знань розглядається в термінах поступово зростаючої ефективності діяльності в різних ситуаціях, а не в термінах накопичення знань як таких [30, 43].

Мутуалізм

Мутуалізм виходить з того положення, що когнітивна діяльність не може бути відділена від фізичного світу з його складною системою соціальних зв'язків і впливів [42]. Мутуалізм поділяє з теорією ситуативного пізнання прагнення уникнути редукаціонізму, тобто прагнення пояснити інтелектуальну діяльність дією одного фактору, наприклад

виключно розумовими здібностями індивідуума чи, навпаки, дією соціокультурного середовища. Мутуалізм акцентує увагу на дослідженні феномену організаційної креативності у всій його цілісності, складності і багатогранності.

Креативність як взаємодія

Наведені дослідження надали переконливі докази того, що в усіх видах діяльності окремі індивіди виступають елементами розгалужених соціально-культурних систем. Вплив внутрішньо-особистісних факторів і факторів соціального середовища, в яких працює людина, фактично не можна розділити. Ці дослідження допомогли краще зрозуміти роль взаємодії окремих індивідів між собою і з інформаційно-комунікативними системами для успішного виконання інтелектуальних видів діяльності, а також продемонстрували, що практична діяльність є соціально зумовленою, а індивіди і технології є неминуче «заглибленими в систему соціально-культурної практики» [25, с. 97], виступаючи одночасно її суб'єктами і результатом впливу. Така «заглибленість» в щоденний практичний досвід, за думкою автора, є «рисою нашої взаємодії з навколишнім світом, що дозволяє нам бачити його зміст» [25, с. 126].

За думкою Е. Харгадона *організаційна структура, домен знань і діяльності, в якій занурена людина, його мережа неформальних інтерактивних зв'язків відіграють* критичну роль для креативності. Цей феномен він вважає визначальним чинником інноваційної діяльності: креативним є той, хто ефективніше застосовує *мережеву структуру ідей в своєму унікальному організаційному контексті* [14].

Вплив комунікацій з іншими людьми настільки потужний, що це дало підстави в певній мірі ототожнювати креативність із взаємодією.

2.3. Механізми генерування нових ідей в організації

Інтуїція в креативному процесі

Креативний процес завжди пов'язувався з підсвідомою роботою психіки. А. Ейнштейн, наприклад, казав: «Для мене не підлягає сумніву, що наше мислення протікає в основному оминаючи символи (слова) і до того ж несвідомо».

Основний психологічний феномен підсвідомого в творчості – інтуїція (з лат. «швидко побачений», «бачити з середини»).

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

Інтуїція – властивість, що дає можливість менеджерам ухвалювати швидкі і правильні рішення в ситуаціях невизначеності. Вона найчастіше застосовується в ситуаціях, коли наявної інформації недостатньо, або є багато можливих варіантів розвитку ситуації, коли часу на перевірку припущень і прораховування просто немає, але є досвід ухвалення рішення в схожих ситуаціях або знання про подібні випадки.

Застосування інтуїції є одним із способів взаємодії з невизначеністю ситуації. Невизначеність ситуації може проявлятися в недостатності інформації, невизначеності результату ситуації чи в невизначеності преференцій людини. Пояснити, чому вибір даного рішення був саме таким, можна тільки постфактум, коли відомо, чим закінчилася певна ситуація, а не в момент виникнення інтуїтивного передчуття.

С. Міхоелс відзначав: «Інтуїція є лише скороченим стрибком пізнання, за яким наука зі своїми доказами може плестись століттями» [13].

За думкою А. Менігетті: «Інтуїція – здатність бачити ті взаємозв'язки і відношення, які найпростішим шляхом ведуть до цілі» (цит. за [7]).

Є.П. Ільїн вказує на такі ознаки інтуїтивних процесів [7]:

- мимовільність – людина не здатна включити механізм інтуїції вольовим зусиллям;
- непередбачуваність – людина не може спрогнозувати появу інтуїції;
- швидкоплинність, раптовість – інтуїтивний акт відбувається одномоментно, як осяяння, інсайт;
- неусвідомленість – інтуїція знаходиться поза контролем свідомості;
- ірраціональність – людина не може пояснити звідки взяли певні здогадки чи ідеї, оскільки вони не є продуктом логічного мислення;
- автономність.

Для менеджерів важливою є бізнес-інтуїція. Бізнес-інтуїція – це не просто уроджена властивість, це суміш багатьох компонентів. Перший «інградієнт» – глибоке знання ринку, на якому працює організація, розуміння ситуації, ввідних даних для ухвалення рішень. Другий – це уміння аналізувати, порівнювати, бачити аналогії і схожість в логіці розвитку ситуацій і процесів. Сюди ж можна віднести і уміння екстраполювати – коректно переносити досвід, отриманий в конкретній ситуації, на випадки, які можуть мати місце в майбутньому. При цьому помилки менеджерів часто не менше, ніж вдалі рішення допомагають навчитися «відчувати» обставини, довіряти не лише очевидним фактам, а й мало помітним на перший погляд «підказкам», відчуттям і враженням.

Фахівці вважають, що людина використовує механізм інтуїції в таких ситуаціях:

- одночасна робота з великою кількістю складних проблем;
- невизначеність результатів діяльності;
- комплекси взаємозв'язаних і слабо структурованих проблем;
- обмеження в часі і ресурсах;
- необхідність діяти до формування і осмислення повної картини ситуації.

Відомий дослідник когнітивних процесів Айзенберг вказував, що люди користуються інтуїцією для:

- формування «відчуття проблеми»;
- швидкого виконання дій в добре відомих ситуаціях;
- синтезу окремих (розрізнених) даних;
- застосування «здорового глузду» при перевірці результатів діяльності;
- глибинного аналізу без достатньої інформації на основі досвіду.

При цьому науковці вважають, що компетенцію інтуїтивного вирішення проблем можна і потрібно розвивати. Так, Х. Саймон писав: «Інтуїція – це результат тренування, досвіду і накопиченого знання» [37].

У залежності від того, як обробляються потоки інформації, що слугують основою нового знання, і яким є кінцевий результат творчої діяльності, виділять різні механізми генерування нових ідей.

Дж. Девідсон основними з них вважає такі [21]:

– *Селективне (вибіркове) кодування* – розуміння того, що з наявної інформації має вирішальне значення. За механізмом селективного кодування може відбуватися створення нових парадигм, концепцій і теорій в науці, коли переосмислюється значення тих чи інших відомих раніше фактів і вони отримують нове трактування.

– *Селективне комбінування* – розуміння того, які фрагменти інформації і як потрібно з'єднати для отримання нового рішення. За цим механізмом було розроблено багато видів інноваційних продуктів і послуг, які свого часу революціонізували ринок.

– *Селективне порівняння* – поєднання інформації про поточну проблему з певною інформацією про інші проблеми, або рішення за аналогією. Це надзвичайно ефективний спосіб генерування ідей, який призводить до багатьох винаходів і новацій в різних галузях економіки.

Узагальнюючи дані літератури, можна виокремити такі основні механізми генерування ідей [36]:

– *Заповнення пробілу*. Креативне рішення дозволяє заповнити пробіл між вхідними даними і ціллю, щоб завершити побудову цілісної структури;

– *Переформулювання проблеми*. При цьому проблема розглядається під іншим кутом зору, що має результатом зміну вхідних даних або самої проблеми;

– *Подолання функціональної фіксованості* (ментального блоку), або здатність швидко і легко переходити від одного класу явищ до іншого, далекого за змістом. При цьому чим віддаленіші між собою класи асоційованих явищ, тим більш креативним буде рішення. Не кожному вдається подолати внутрішню цензуру і функціональну фіксованість. Відомо, що приблизно 95% ідей, що виникають у людини, вона відхиляє сама, накладаючи на себе обмеження на кшталт «це не буде працювати».

– *Знаходження аналогу*. Це спосіб, який Дж. Девідсон називає селективним порівнянням.

– *Випадкова рекомбінація відомих елементів*. Не виключено, що нові ідеї можуть виникнути випадково, в результаті незапланованої рекомбінації відомих елементів.

Стратегічні аспекти організаційної креативності

У науковій літературі пропонуються різні підходи до управління розвитком організаційної креативності. Один з найбільш цікавих – концепція ціннісних інновацій, що була запропонована в роботі [8].

Досліджуючи 30 компаній протягом 5 років, У. Ч. Кім і Р. Моборн намагалися з'ясувати, що відрізняє швидкозростаючі компанії від їх менш успішних конкурентів. Вони досліджували широкий спектр показників і дійшли висновку, що найбільш важливим з них був сам підхід менеджменту компанії до розроблення стратегії.

Середні або неуспішні компанії надають перевагу звичній логіці стратегічного планування, спрямованій на те, щоб обігнати конкурентів, тоді як найбільш успішні компанії ухиляються від змагання з конкурентами, виходять за межі встановлених галузевих правил, щоб створити нову цінність для клієнтів, одночасно знижуючи ціни. Замість того, щоб прагнути переграти конкурентів, вони змінюють правила гри в галузі. Вони зосереджуються на тому, що клієнти мають спільного, замість того, щоб проводити їх сегментацію і фокусуватися на тому, що їх відрізняє. Це дозволяє організаціям-інноваторам вивільнити ресурси, щоб направити їх на виявлення нових джерел задоволення потреб клієнтів. Такі компанії отримують значні конкурентні переваги, відмовляючись від прагнення обігнати конкурентів. Автори пояснюють, що логіка стратегії ціннісних інновацій відрізняється від звичної логіки побудови стратегії за п'ятьма позиціями, як показано в таблиці 2.3.

Завдяки процесу ціннісних інновацій компанії створюють нові рішення, що дають безпрецедентну цінність масовим споживачам, даючи їм більше того, що вони хочуть, і менше того, без чого вони можуть обійтися. Згідно з підходом ціннісної інновації компанії переглядають споживчу цінність і задають собі чотири питання:

– Від яких загально визначених параметрів обслуговування можливо відмовитися?

- Які характеристики можна знизити порівняно з загальногалузевими стандартами?
- Які характеристики потрібно покращити порівняно з галузевими стандартами?
- Які послуги, що раніше не пропонувалися, треба впровадити?

Ці питання адресуються трьом платформам, на яких можуть мати місце інновації: продукт, послуги і поставка. Якщо менш успішні компанії фокусуються лише на продукті, компанії-інноватори беруть у розрахунок усі три платформи.

Таблиця 2.3.

Порівняння двох типів стратегічної логіки [8]

П'ять аспектів стратегії	Традиційна логіка	Логіка ціннісних інновацій
Галузеві стереотипи	Стереотипи галузі сприймаються як належне	Правила гри на ринку можа при необхідності змінити
Стратегічна домінанта	Компанія досягає конкурентні переваги. Її задача - перевершити інших учасників ринку	Компанія не порівнює себе з конкурентами. Її ціль - реалізувати квантовий ціннісний стрибок
Споживачі	Компанія прагне зберегти і розширити свою клієнтську базу, виділяючи все менші споживчі сегменти і адаптуючи продукт відповідно до їх уподобань	Компанія налаштовується на задоволення потреб масового ринку, допускаючи втрату певної кількості клієнтів. Вона концентрується на ключових уподобаннях, спільних для більшості споживачів.
Активи і компетенції	Компанія залучає свої активи і компетенції	Компанія не обмежується тим, що в неї є. Вона діє так, начебто все починається спочатку.
Пропозиція товарів і послуг	Пропозиція товарів і послуг компанії визначається уявленнями, що склалися в галузі. Компанія прагне максимізувати привабливість своєї пропозиції.	Компанія прагне надати споживачеві комплексне рішення його проблем, навіть якщо воно виходить за межі традиційної для галузі пропозиції.

Стратегія ціннісних інновацій привела до успіху компанії різних галузей, серед них такі як: «Virgin Airlines» (авіаперевезення), «Fortmule 1» (готельний бізнес), «Compaq» (інформаційні технології) та ін.

Схожі уявлення щодо інновацій, однак під іншим кутом зору, розвиваються у статті П. Друкера «Наука інновації».

П. Друкер пояснює, що «більшість інновацій, однак, особливо

успішних, є результатом свідомого цілеспрямованого пошуку можливостей для інновацій» [6, с. 150]. Іншими словами, цілеспрямований пошук менеджментом нових джерел для ціннісних інновацій є запорукою успіху організацій. П. Друкер вважає, що можливості для інновацій слід шукати в одній із семи сфер.

У межах організації чи галузі:

Несподіваний розвиток подій. Трапляється, що новий продукт знаходить широке використання не там, де передбачали розробники, або споживачі використовують його по-іншому. Організації повинні бути достатньо гнучкими, щоб скористатися таким розвитком подій і переформатувати ринкову пропозицію. Більш того, невдалі продукти чи послуги слугують фундаментом для майбутніх успіхів компанії.

Непослідовність. Невідповідності у логіці чи процесі, між очікуваннями і результатами відкривають простір для пошуку нестандартних рішень.

Потреби процесу. Покращення процесів може відкрити нові можливості для інновацій.

Зміни в галузі чи на ринку. Коли галузь швидко розвивається, часто з'являються нові можливості для задоволення нових потреб швидко зростаючих сегментів, які не обов'язково відповідають прийнятним у галузі стандартам і правилам. Ці можливості залишаються непоміченими більшістю компаній і можуть бути використані компаніями-інноваторами на свою користь.

У соціальному та інтелектуальному просторі, що оточує компанію:

Демографічні зрушення. Зміни у демографічних показниках – структурі населення за віком, статтю, освітою, спеціальностями, географією проживання, – є найбільш надійними і прогнозованими джерелами інноваційних можливостей, однак не всі компанії готові цими можливостями скористатися.

Зміни у сприйнятті. Розуміння змін у суспільній думці і в уявленнях споживачів є важливим для прогнозування нових потреб. Зростаючі потреби споживачів, зокрема, стосуються освіти, якості життя, здоров'я, духовного і культурного розвитку.

Нові знання. Інновації, в основі яких лежить нове знання, є найбільш значимими. Вони відрізняються від інших за ступенем ризику, часом розроблення і впровадження та прогнозованістю. Однак, саме ці інновації можуть принести найбільшу віддачу у разі успіху.

2.4. Моделі організаційної креативності в бізнесі

Моделі організаційної креативності відображають уявлення їх авторів стосовно ключових факторів, що визначають творчий потенціал організації. Хоча між ними існують змістовні відмінності, у всіх моде-

лях підкреслюється важливість соціальних детермінантів, які містяться в організаційному середовищі і виступають каталізаторами чи інгібіторами креативності її працівників.

Модель угоди

Наочною концептуальною моделлю для розуміння специфіки діяльності креативних працівників в організації може слугувати модель угоди, запропонована Р. Стюарт в 1982 р. [41] і проілюстрована графічно П. Куком [9].

Згідно з даною моделлю відмінності між традиційними та інтелектуальними організаціями проявляються у ступені свободи, яка надається працівникам при виборі засобів досягнення кінцевих результатів.

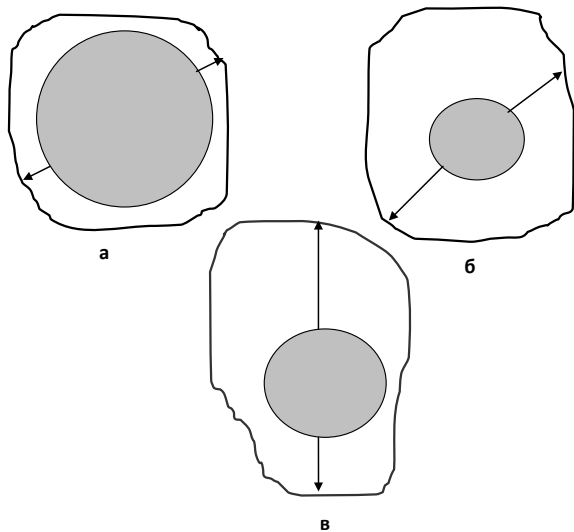


Рис. 2.2. Модель угоди [9].
де а – традиційні виробничі організації; б – творчі спілки;
в – інтелектуальні організації

Як видно з рис. 2.2, професійна діяльність працівника може бути описана співвідношенням 3-х компонентів: вимоги чи кінцеві результати (внутрішнє коло), обмеження, тобто те, чого не можна робити (зовнішнє коло), вибір, тобто ступінь свободи у виборі засобів досягнення кінцевих результатів (простір між двома колами).

У традиційних виробничих організаціях, із характерною для них ієрархічністю та регламентованістю, на діяльність працівників накладаються жорсткі зовнішні обмеження, залишаючи лише невелику свободу у виборі засобів досягнення мети (рис 2.2 а).

У творчих спілках, некомерційних організаціях, необтяжених необхідністю досягнення певних економічних результатів, діяльність

працівників характеризується мінімальними обмеженнями і значною свободою дій (рис 2.2.б).

Особливостям функціонування інтелектуальних організацій найбільше відповідає схема, відображена на рис 2.2.в. При виконанні завдань, що вимагають нестандартних творчих рішень, працівники користуються значною свободою (наприклад, стосовно напряму досліджень, способу виконання завдання, розподілу обов'язків у групі тощо), тоді як інші напрями діяльності залишаються регламентованими.

Теорія DIFI

Розвиваючи системне уявлення про креативність, М.Чикзент-міхайлі в 1988 р. запропонував модель організаційної креативності, згідно з якою креативність залежить від людини, процесів, продуктів і місця (чотирьох П за Портером). З цієї точки зору креативність виступає як соціальне утворення, що використовується для опису певних дій, які відбуваються в певному контексті [22].

Модель DIFI включає системи, що інкорпорує окремих працівників і певні соціальні і культурні фактори організаційного середовища, важливі для прояву креативності і створення креативного продукту.

Згідно з моделлю DIFI креативність визначається як результат взаємодії (Interaction) трьох підсистем – домену знань (Domain), особистості (Individual) і середовища (Field).

Домен знань являє собою структуровану систему знань, якою повинна оволодіти особистість, щоб стати в ньому експертом-професіоналом. Тільки людина, наділена глибокими професійними знаннями, здатна до змін правил у цій системі знань і до створення нового знання.

Ступінь новизни і цінності нового знання визначається іншими експертами, що належать до середовища, в якому працює креативна особистість. Нове знання може бути ними визнаним, або відхиленим. Середовище виступає важливим і необхідним компонентом, який гарантує, що ідеї чи продукти, які не являються креативними, не будуть кваліфікуватися як такі. З іншого боку, середовище може мати і стримуючий ефект на креативність особистості, якщо, наприклад, воно є занадто консервативним і не здатне сприйняти занадто радикальні нові ідеї. У цьому випадку середовище виступає фактором, що гальмує процес організаційного розвитку і зростання. Отже, сфера знань і середовище повинні відповідати одне одному, щоб виявляти цінні для організації нові ідеї і заохочувати їх перетворення в інноваційні продукти.

Функція третьої підсистеми, особистості, полягає в тому, щоб продукувати нові ідеї і пропонувати зміни в середовищі.

Модель креативності Т. Амабайл

Спираючись на інтенсивні дослідження проектних груп, що працювали в різних компаніях і галузях, Т. Амабайл визначила креативність як комбінацію ментальної гнучкості, релевантного досвіду і внутрішньої мотивації [17, 18].

За її думкою креативність являє собою результат взаємодії трьох компонентів (рис. 2.3):

1) компетентність, під якою слід розуміти суму знань (загальних, спеціальних, технічних та методичних), якими володіє працівник;

2) творче мислення, яке визначає гнучкість, винахідливість та наполегливість при пошуку рішень, використання методів креативного мислення;

3) мотивація внутрішня – особиста зацікавленість у вирішенні проблем, прагнення до самореалізації та застосування своїх знань, а також мотивація зовнішня – матеріальні заохочення та просування по службі.

Зупинимось на змісті цих складових детальніше.

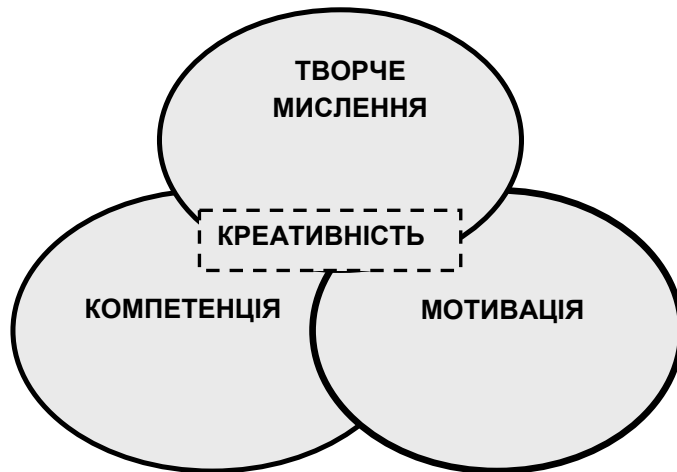


Рис. 2.3. Складові креативності за Т. Амабайл [18]

Компетентність

Амабайл описує знання, основу компетентності, як релевантну інформацію, яку людина застосовує для вирішення проблем. Г. Гарднер, поглиблюючи ці уявлення, вважає, що існують два типи знань, необхідні для креативності [29].

Знання першого типу – це глибокі спеціальні знання, що виникають, якщо людина протягом тривалого часу концентрується на діяльності в певній сфері і досягає в ній високої професійної майстерності. Такий довготривалий фокус на одному напрямі дозволяє людям по-

будувати технічну експертизу, що стає фундаментом креативності. Г. Гарднер навіть встановив «правило 10 років»: 10 років – це приблизно той час, який потрібен, щоб отримати глибокі знання в певній галузі, достатні для виходу на високий рівень креативності.

З іншого боку, креативність базується на здатності поєднувати розрізнені елементи в новий, раніше невідомий спосіб, який вимагає широких знань з різних галузей і більш різноманітних інтересів. Можливо, найкращим з точки зору креативності є поєднання широких знань з різних дисциплін і глибока спеціалізація в одній або декількох споріднених галузях.

Саме такий підхід рекомендує Ф. Йоханссон у своїй книзі «Ефект Медічі». Він вважає за необхідне дотримуватися «балансу між глибиною і шириною знань, щоб максимізувати власний творчий потенціал» [32, с. 104]. Одним із можливих шляхів розширення знаннєвої бази є робота в групі, що поєднує фахівців різного профілю.

Креативне мислення

Т. Амабайл вважає, що ключовими аспектами креативного мислення є такі:

- здатність почуватися комфортно, не погоджуючись з думкою інших і пропонуючи рішення, які відрізняються від традиційних;
- комбінування знань, що належать до непов'язаних на перший погляд галузей;
- здатність наполегливо працювати над складною проблемою, не дивлячись на перешкоди;
- здатність «відійти» від завдання на деякий час, а потім повернутися до нього, щоб поглянути на його вирішення свіжим неупередженим поглядом.

Мотивація

Керівництво може впливати на всі три компоненти креативності як в позитивну сторону, так і в негативну. Однак, за думкою Т. Амабайл, вплив на перші два компоненти є трудомістким процесом і вимагає значно більше часу, ніж робота з мотивацією. Тому зусилля менеджерів у першу чергу повинні бути спрямовані саме на мотивацію до креативності [1].

Фундаментальний принцип креативності, встановлений Т. Амабайл, полягає у виявленні вирішальної ролі внутрішньої мотивації [18].

Кожний незапланований проект починається за ініціативою працівника і часто, якщо не завжди, базується на його внутрішній мотивації. Креативність часто вимагає екстраординарних зусиль, і працівники будуть готові робити набагато більше, ніж вимагає організація, якщо їм дозволять виконувати проекти, які їм дійсно цікаві.

Внутрішня мотивація визначається як «мотивація, що виникає як особистісна позитивна реакція на складові самого завдання; ця ре-

акція може проявлятися як інтерес, поглиненість, допитливість, задоволення, або позитивний виклик». Зовнішня мотивація, навпаки, визначається як «мотивація, що виникає із зовнішніх по відношенню до завдання джерел, ці джерела інтегрують очікувану оцінку, обумовлену контрактом винагороду, зовнішні спрямування, або будь-які інші аналогічні джерела» [18, с. 115].

Численні експериментальні дослідження показують, що внутрішня мотивація посилює креативність, а зовнішня її гальмує. Так, в експериментах Т. Амабайл зовнішньо мотивовані учасники обирали найкоротший і очевидний шлях до вирішення проблеми, щоб швидше отримати винагороду. Внутрішньомотивовані учасники випробували різні шляхи, розглядали альтернативи, не рахуючись із часом і отримуючи задоволення від самого процесу пошуку рішення. Такий підхід призводив до принципово нових рішень, деякі з яких виявлялися дуже креативними.

Існують вагомі докази того, що використання зовнішньої винагороди для стимулювання креативної діяльності в умовах організаційного середовища теж має неоднозначний ефект [35]. «Гроші не обов'язково заважають прояву креативності, однак вони в багатьох випадках і не допомагають», відзначає Т. Амабайл [18, с. 14].

При зовнішній мотивації, менше ніж 10% членів організації включаються в генерування ідей порівняно з 70-80% працюючих, коли не використовується система винагороди пропозицій, або винагорода лише символічна [35].

Типові аргументи, що наводяться як доказ негативного впливу зовнішньої мотивації, є такими:

– Зовнішня мотивація фокусує увагу працівників на винагороді, а не на самому завданні, тому часто отримання винагороди стає більш важливим, ніж знаходження креативного рішення. Особливо помітним цей вплив стає у ситуаціях, коли зовнішня винагорода спонукає людей виконувати те, що вони, не маючи її, не стали б робити взагалі.

– Наявність винагороди налаштовує працівників на зовнішню мотивацію, навіть якщо внутрішня мотивація є для них первинною. Негативний ефект винагороди на внутрішню мотивацію і відповідно на креативність зростає, коли винагорода стає значною.

– Якщо нова ідея висувається заради грошей, то її реалізація сприймається як покарання. Якщо ж існує справжня зацікавленість у завданні, то можливість його реалізації сприймається як винагорода.

– Очікування винагороди може спонукати працівника не ділитися своїми ідеями з іншими і ослабити соціальні зв'язки між членами колективу, що може стати бар'єром до створення дійсно інноваційного продукту.

Дискутуючи з Т. Амабайл стосовно впливу зовнішньої мотивації,

Д. Стенмарк зазначає, що члени організації будуть незадоволені, якщо не отримають винагороду за свій творчий внесок, оскільки праця, особливо висококваліфікована, повинна винагороджуватися. Д. Стенмарк пропонує розглядати винагороду креативності як тонкий баланс між внутрішньою і зовнішньою мотивацією. Винагорода повинна визнавати компетенцію і мотивувати до подальших творчих пошуків, а не діяти як підкуп [38].

У подальшому Т. Амабайл виділила зовнішню мотивацію двох типів: *синергетичну*, яка спрямована на інформування і заохочення, та *несинергетичну*, яка спрямована на контроль. Синергетичні зовнішні мотиватори можуть підтримувати і посилювали внутрішню мотивацію, тоді як несинергетичні їй шкодять.

Мотиватори, що пропонуються у багатьох робочих середовищах, як правило, несинергетичні і їх складно уникнути. Потрібно також враховувати відповідність між мотивацією і етапом креативного процесу. Різні типи мотивації відіграють різну роль на різних етапах креативного процесу. Внутрішня мотивація особливо важлива на етапі генерування ідей. Коли робиться наголос на наполегливості, наприклад у дослідженні певної проблеми, то на перший план виходять синергетичні зовнішні мотиватори. Додаткова роль зовнішніх мотиваторів полягає в тому, що вони допомагають працівникам підтримувати енергію протягом тривалого часу, необхідного для отримання досвіду і глибоких знань у певній галузі.

Використання зовнішньої винагороди є виправданим і ефективним, якщо, наприклад, необхідно продемонструвати цінність креативності для організації. У цьому випадку винагорода матиме позитивний вплив на креативність [11, 38].

Контрольні питання

1. Проаналізувати поняття креативність у широкому і вузькому розумінні. Порівняти роль дивергентного і конвергентного мислення в діяльності організації.

2. Надати порівняльну характеристику латерального і вертикального мислення.

3. Надати оцінку основних механізмів генерування ідей. Навести приклади застосування різних механізмів генерування ідей при створенні інновацій.

4. Надати характеристику інтеракціоністського підходу до вивчення креативності.

5. Розкрити сутність поняття організаційної креативності.

6. Надати порівняльну характеристику індивідуальної і організаційної креативності.

7. Пояснити, чому організаційна креативність ототожнюється із соціальною взаємодією в колективі.

8. Проаналізувати моделі організаційної креативності, надати їх порівняльну характеристику.

9. Чому Т. Амабайл надає найбільшого значення внутрішній мотивації у формуванні креативності?

10. Розкрити роль синергетичної і несинергетичної мотивації у підтримці креативності групи.

11. Навести приклади заходів з мотивації креативності в сучасних організаціях і проаналізувати їх з позицій моделі креативності Т.Амабайл.

Практичні вправи

Вправа 1. Способи генерування нових ідей

Ознайомтесь з прикладами інноваційних ідей, що наводяться нижче. За яким механізмом вони виникли?

1. Компанія «Дайсон» створила пилосос, що кардинально відрізняється від всіх інших за якістю всмоктування пилу. У звичайних пилососах мішок для пилу швидко покривається зсередини тонким шаром бруду, що заважає пилу проходити через пори мішка. У пилососі компанії «Дайсон» якість всмоктування пилу не змінюється незалежно від його кількості. В основі революційного рішення лежить ідея заміни звичайного пилососа на циклонну систему, яка відділяє з потоку повітря частинки пилу розміром до 0,1 мікрон.

2. У 1973 році, завдяки тому, як гібридні двигуни стають трендом у світовій автомобільній галузі, в Технічному університеті Ахена розробляють перший гібрид з бензинового двигуна і електромотора.

3. Ідея використання дисконтних карток у супермаркетах для утримання постійних клієнтів була вдалою адаптацією банківської кредитної картки і швидко набула поширення у всьому світі.

4. В авіабудуванні є звичним створення конструкцій за методом бутерброда. Ідея перенести цей метод у конструювання лиж призвела засновника компанії «Скай» Говарда Хеда до створення лиж з двох легких шарів алюмінія з боковими стінками з тонкої фанери і наповнювачем з пористого пластика. Такі лижі не тільки не ламалися, вони згладжували помилки лижника і легко ковзали по снігу будь-якої якості. Лижі Г. Хеда дозволили перетворити гірський лижний спорт на масовий.

5. Поняття «креативне руйнування» було запропоноване Йозефом Шумпетером у книзі «Капіталізм, соціалізм і демократія» і стало одним з визначальних у його теорії інноваційного розвитку. Воно використовувалося для позначення «процесу індустріальної мутації, яка безперервно реконструює економічну структуру зсередини, руйнуючи стару структуру і створюючи нову». Поняття «креативне руйнування» пояснює багато рушійних сил індустріальних змін. Шумпетер називав

інноваційні нововведення підприємців силою яка могла б забезпечити довгострокове економічне зростання компанії, руйнуючи старі цінності монополістичних компаній.

6. Щоб вийти на японський ринок, компанія «IKEA» вирішила постачати меблі у розібраному вигляді у плоскій упаковці, що на той час було інноваційним рішенням.

7. Сучасні мобільні телефони удосконалюються, розширюючи свою функціональність: вони поєднують функції телефона, фотоапарату, програвача, записника, калькулятора і т.п.

8. Скориставшись технологією електрозварювання, яка раніше застосовувалася при зварюванні металоконструкцій, Інститут ім. Є Патона спільно з Інститутом хірургії і трансплантології розробили унікальну методику зварювання живих тканин, що дозволило вдвічі зменшити тривалість хірургічних операцій і число післяопераційних ускладнень.

9. Ідея створення супермаркетів парфюмерії «Body Shop» виникла за прикладом супермаркетів продуктів.

10. Ідея веб-сайту «Friends Reunited» (прототип «Однокласників») виникла, коли його засновниця хотіла зв'язатися із своїми шкільними друзями і з'ясувала, що це нелегко зробити.

11. М. Юнус першим висунув ідею мікрокредитування. Створивши фінансово успішний «Грамін Банк», він почав надавати мікрокредити індійським селянам, яких інші банки вважали неплатоспроможними. За видатні досягнення у боротьбі з бідністю М. Юнус став лауреатом Нобелівської премії.

Вправа 2. Оцінка потенціалу для створення креативної переваги

Для оцінки можливості створення креативної переваги над конкурентами можна скористатися діагностичними критеріями, запропонованими П. Куком (табл. 2.4.).

Завдання

Користуючись критеріями, наведеними в таблиці 2.4., оцініть експертним методом креативні переваги підприємства, де ви проходили практику або працюєте.

Вправа 3. Аналіз бар'єрів креативності в організації

Головні бар'єри креативності в організації знаходяться в сфері ресурсів, професійних навичок, стилю лідерства та культури. Систематичний аналіз факторів, що гальмують прояви креативності в організації, дозволяє розробити способи мінімізації їхньої дії або повного усунення. Аналіз бар'єрів можна виконати, скориставшись таблицею 2.5.

Таблиця 2.4

**Оцінка потенціалу для створення креативної переваги
над конкурентами [9]**

Варіанти удосконалень	Чи доступний вам цей варіант (так/ні)	Якщо так, то яких конкретних показників ви б могли досягнути в даній області (у % зростання)	Оцініть рівень впливу, який матиме досягнення цих показників на результати роботи організації (високий, середній, низький або в кількісному виразі) і коли будуть реалізовані ці вигоди
Збільшення кількості зареєстрованих патентів у рік			
Збільшення кількості інновацій в області продуктів/послуг у рік			
Зменшення часу від початкового задуму нових продуктів/послуг до впровадження їх на ринок			
Збільшення питомої ваги організації на існуючих ринках			
Зниження собівартості продуктів/послуг			
Освоєння нових ринків для продажу вже існуючих продуктів/послуг			
Збільшення надійності процесів і усунення необхідності проведення перевірок якості			
Збільшення щорічної кількості пропозицій, що приводять до впровадження прибуткових інновацій			
Скорочення часу від моменту запиту до моменту продажу продукту			

Збільшення кількості клієнтів за рекомендаціями інших клієнтів			
Зменшення кількості скарг клієнтів			
Повніше використання ноу-хау компанії, наприклад, у сфері технологій або інформації			
Створення системи заохочення і визнання заслуг у сфері продажів і маркетингу, що відображає баланс між короткостроковими і довгостроковими цілями по прибутковості			
Усунення неприбуткової і трудомісткої діяльності, не спрямованої на підтримку основних продуктів/послуг			
Підвищення ступеня участі клієнтів у розробці концепції і дизайну продукту			
Збільшення індексу відгуку клієнтів, тобто зменшення кількості клієнтів, що залишилися байдужими до продуктів і послуг, якими вони скористалися			
Збільшення індексу сприяння клієнтів, тобто перетворення клієнтів, що погоджувалися пасивно рекомендувати ваші продукти/послуги в активних прихильників			
Збільшення індексу зфокусованості клієнтів, тобто зменшення кількості клієнтів, які купують продукти або послуги, в яких вони насправді не мають потреби			
Інші варіанти вдосконалень, характерні для даної компанії			

Таблиця 2.5

Оцінка бар'єрів креативності в організації

Бар'єри креативності	Питома вага, %	Прояви дії бар'єру	Можливі способи нейтралізації бар'єру	Обраний спосіб
Відсутність звички до обміну інформацією				
Відсутність достатньої довіри				
Відсутність ефективних комунікацій				
Неадекватний стиль керівництва				
Відсутність досвіду спільної творчої діяльності				
Уникнення конфліктів будь-якою ціною				
Конформізм				
Занадто сильний дух колективізму				
Низька мотивація до генерування ідей				

Завдання

1. Визначіть три бар'єри, які є домінуючими на підприємстві, де ви працюєте або проходили практику.
2. Запропонуйте заходи щодо їх мінімізації і обґрунтуйте своє рішення.

Література до розділу

1. Амабайл Т.М., Как убить творческую инициативу / Т.М. Амабайл // Креативное мышление в бизнесе. Классика Harvard Business Review. пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.9-36.
2. Барышева Т. А. Психолого–педагогические основы развития креативности: учеб. пособие. / Т. А. Барышева, Ю. А. Жигалов. – СПб.: СПГУТД, 2006.– 285 с.
3. Буторина О.В. Кросскультурное исследование креативности в управленческом потенциале руководителя [Електронний ресурс]: / О.В. Буторина. – Психология XXI века: Материалы Международной научно–практической конференции студентов и аспирантов // СПб 2003. – С. 276–278. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/>

psihologicheskaya–struktura–kreativnosti–opyt–empiricheskogo–issledovaniya# ixzz2iLVD6 dgv Буторина.–Назва з екрану.

4. Боно Э. Латеральное мышление / Э. Боно. – М.: Попурри, 2005.– 240 с.
5. Гейвин Х. Когнитивная психология / Х. Гейвин. – СПб.: Питер, 2003. –272 с.
6. Друкер П. Наука инновации / П. Друкер // Креативное мышление в бизнесе. Классика Harvard Business Review. пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С.148-164.
7. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е. П. Ильин. – СПб: Питер, 2009. – 448с.
8. Ким У.Ч. Ценностные инновации: стратегическая логика быстрого роста / У.Ч. Ким, Р. Моборн // Креативное мышление в бизнесе. Классика Harvard Business Review. пер. с англ.– М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 191–218.
9. Кук П. Креатив приносит деньги / П. Кук. – Минск, Издательство: «Гревцов Паблшер», 2007. – 334 с.
10. Лэндри Ч. Креативный город (пер. с англ.) / Ч. Лэндри. – М.: Классика–XXI, 2006. – 399 с.
11. Майклз Э. Война за таланты / Э Майклз, Х. Хендфилд–Джонс, Э. Экселрод; пер с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2–е изд., испр. – М.:Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 272 с.
12. Маслоу А. Мотивация и личность (Abraham H. Maslow. Motivation and Personality) / А. Маслоу. – СПб: Евразия, 1999. – 478 с.
13. Михоэлс С. Статьи, беседы, речи / С. Михоэлс. М.: 1964. – 335 с.
14. Роджерс К. К теории творчества: взгляд на психотерапию. Становление человека. / К. К Роджерс. – М., 1994. – С. 74–79.
15. Харгадон Э. Управление инновациями: опыт ведущих компаний / Э. Харгадон. – М.: «ИД Вильямс», 2007. – 304 с.
16. Холодная М.А. Парадоксы интеллекта: парадоксы исследования / М.А. Холодная. – СПб.: Питер, 2002. – 272 с.
17. Amabile T.M. A model of creativity and innovation in organizations / T.M. Amabile // Research in Organizational Behaviour. – 1988. – V.10. – P.123–167.
18. Amabile T.M. Creativity in context: update to the social psychology of creativity / T.M. Amabile. – Boulder, Colo.: Westview Press, 1996. – 336 p.
19. Bharadwaj S. Making innovation happen in organizations: individual creativity mechanisms, organizational creativity mechanisms or both? / S. Bharadwaj, A. Menon // Journal of Product Innovation Management. – 2000. – V.17. – P. 417– 424.
20. Boden M. Dimensions of creativity / M.Boden. – The MIT Press, 1996. – 243 p.
21. Boden M.A. The creative mind: myths and mechanisms / M. A. Boden (second edition). – London and New York: Routledge Taylor and Francis Group, 2004. – 344 p.

22. Csikszentmihalyi M. Society, culture and person: a systems view of creativity / R.G. Sternberg (ed). – The nature of creativity. – UK: Cambridge University Press, 1988. – P. 325–339.

23. Csikszentmihalyi M. Creative insight: the social dimension of a solitary moment / M. Csikszentmihalyi, R.K. Sawyer // R. J. Sternberg and J. E. Davidson (eds.). The nature of insight. – Cambridge: MIT Press, 1995. – P. 329–363.

24. Davidson J.E. The role of insight in giftedness / R.J. Sternberg and J.E. Davidson (eds). Conceptions of Giftedness. – NY: Cambridge University Press, 1986. – P. 201–222.

25. Dourish P. Where the action is: the foundations of embodied interaction / P. Dourish. – Cambridge: MIT Press, 2001. – 256 p.

26. Drazin L. Multilevel theorizing about creativity in organizations: a sensemaking perspective / L. Drazin, K.M. Glynn, R.K. Kazanjian // Academy of Management Review. – 1999. – V.24. – P.286–307.

27. Ford C.M. A theory of individual creative action in multiple social domains / C. M. Ford // Academy of Management Review. – 1996. –V.21.– P.1112–1142.

28. Guilford Y.P. The nature of human intelligence / Y.P.Guilford. – New York: McGraw–Hill, 1967 – 538 p.

29. Gardner H. Creating Minds / H. Gardner. –New York: Basic NY: Basic Books, 1993.

30. Greeno J. G. The situativity of knowing, learning, and research / J. G.Greeno // American Psychologist. – 1998. – V. 53 (1). – P. 5–26.

31. Hutchins E. Cognition in the wild / E. Hutchins. – Cambridge: MIT Press, 1995.

32. Lohansson F. The Medichi effect: breakthrough insights at the intersection of ideas, concepts and cultures / F.Lohansson. – Harvard Business School Press, 2004 – 206 p.

33. Pratt A. C. The cultural economy: a call for spatialized «production of culture» perspectives / A.C. Pratt // International Journal of Cultural Studies. – 2004. – V. 7(1). – 117–128.

34. Rampley M. Creativity / M. Rampley // British Journal of Aesthetics.– 1988. – V.38. – P. 265–278.

35. Robinson A. G. Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen / A. G. Robinson, S .Stern. – San Francisco: Berrett–Koehler, 1997. – 608 p.

36. Sawyer R. K. Explaining creativity: the science of human innovation / R. K. Sawyer. – UK:Oxford University Press, 2006.

37. Simon H.A. Making management decisions: the role of intuition and emotion / H.A. Simon // Academy of Management Executive. – 1987. – V. 1.(1). – P. 57–64.

38. Stenmark D. Failures of reward–driven behaviour in industry: a case of systems, management and creativity / D. Stenmark // Proceedings

of ECIS Turku, Finland, 2004, June 14–16.

39. Sternberg R. A three–facet model of creativity / R. Sternberg, T. Tardif (eds). The nature of creativity. – Cambridge: Cambridge University Press, 1988. – P. 125–147.

40. Sternberg R. Investing in creativity / R. Sternberg, T. Lubart // American Psychologist. – 1996. – V. 51(7). – P. 677–688.

41. Stewart R.. Choices for the manager / R.Stewart. – Maidenhead: McGraw Hill, 1982.

42. Still A. W. Against cognitivism: alternative foundations for cognitive psychology / A. W. Still, A. Costall A. (eds.). – Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1991.

43. Suchman L. A. Plans and situated actions: the problem of human-machine communication / L. A. Suchman. – New York: Cambridge University Press, 1987.

44. Torrance E.P. Torrance test of creative thinking: Direction manual and scoring guide / E.P. Torrance. – Lexington. –1974.

45. Woodman R.W. Toward a model of organizational creativity / R.W. Woodman, J. E. Sawyer, R.W. Griffin // Academy of Management Review. – 1993. – V.18. – P. 293–321.

РОЗДІЛ 3. ПРОЦЕС ПОШУКУ КРЕАТИВНИХ РІШЕНЬ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ АСПЕКТИ

Таблиця 3.1

3.1.Сутність процесу пошуку креативних рішень

У креативному менеджменті творчий процес часто називається процесом пошуку креативних рішень (Creative Problem Solving). Пошук креативних рішень (далі – ПКР) дозволяє привносити певний порядок у мало прогнозований процес творчості і спрямовувати креативні здібності працівників, досягаючи більшої віддачі. ПКР – це могутній інструмент у роботі з різноманітними неструктурованими, складними і новими ситуаціями, з якими організації стикаються майже не щоденно.

Використання закономірностей процесу ПКР базується на переконанні, що креативності, як і іншій професійній навичці, можна навчитися. Подібно до інших професійних компетенцій, вона може розвиватися, якщо для цього застосовувати відповідний методичний інструментарій. Розуміння природи процесу ПКР дозволяє розробляти більш ефективні організаційні програми розвитку креативності, удосконалювати методики активізації творчого мислення.

Базові функції ПКР як процесу полягають, головним чином, у свідомому спрямуванні розумових зусиль людини на креативне вирішення проблем, а також в забезпеченні структури для складних розумових процесів, яка дозволяє спростити їх елементи [10].

Структуровані та неструктуровані проблеми

Ключовим результатом процесу ПКР є вирішення так званих неструктурованих, або необмежених проблем. На відміну від структурованих, ці проблеми відрізняються такими характеристиками:

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

Відмінності між структурованими і неструктурованими проблемами наведені в таблиці 3.1.

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

Відмінності структурованих і неструктурованих проблем [1]

Характеристики	Прояви в структурованих проблемах	Прояви в неструктурованих проблемах
Формулювання проблеми	Можливі прийнятні формулювання і опис	Немає визначеного формулювання
Проблема - рішення	Може бути виділена і описана окремо	Різне формулювання означає різне рішення. Рішення означає розуміння.
Верифікація	Рішення піддається верифікації, істинне і помилкове рішення чітко розрізняються	Немає критеріїв правильності або помилковості рішень.
Завершення рішення	Ясно позначений кінець рішення за результатами його перевірки	Немає правила для визначення кінця. Завжди можливі покращення. Ніхто не знає терміну завершення рішення.
Опис процесу рішення за елементами	Процес рішення - список рішення підпроблем	Немає повного списку операцій для вирішення проблеми
Пояснення	Проблема може бути пояснена як відмінність між бажаним і поточним станами	Можливі різні пояснення для однакових ситуацій. Залежно від їх вибору будуть отримані відповідні рішення.
Рівень аналізу	Чітко виділені рівні і коренева проблема	Кожна проблема може розглядатися як симптом іншої проблеми. Неможливо ідентифікувати кореневу проблему.
Репродуктивність	Можна абстрагуватися від реальних контекстів, знайти рішення і знову успішно застосувати до реальної ситуації	Немає упевненості, що проблема розглядається на належному рівні
Реплікативність	Можна завжди використовувати рішення	Кожна проблема унікальна. Унікальні контексти і формулювання, немає правильних або неправильних рішень

Виділяють такі риси неструктурованих проблем [7]:

- характеризуються структурною складністю (великим числом елементів, стосунків і відношень),
- відрізняються високою невизначеністю (високою динамікою середовища, цінностей і інтересів, складністю визначення причин і наслідків),
- супроводжуються істотною суперечливістю в їх оцінці (наявністю різних точок зору, різних систем цінностей і інтересів),
- відрізняються значною емоційною залученістю людей, причетних до їх вирішення.

У науковій літературі представлені різні парадигми вирішення неструктурованих проблем [1]:

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

Неструктуровані проблеми не можуть бути вирішені у рамках парадигми відповіді на питання. Для їх вирішення використовуються інші техніки, такі як пошук, візуалізація думок, дискусія, рефреймінг і вирошування, бачення ключових спеціалістів, після чого стає можливим застосувати більш звичні техніки відповідей на сформульовані таким чином питання.

Найважливіші *принципи креативного вирішення неструктурованих проблем*, сформульовані Адамсом, можна згрупувати у 4 кластери [1], як зображено на рис. 3.1.

Серед цих кластерів перші три розширюють горизонт креативного пошуку, усуваючи слідування догмам і прийнятим практикам, стимулюючи експеримент, відкритість і плюралізм думок ключових учасників процесу рішення неструктурованої проблеми. Останній кластер містить принципи, що задають рамки і структуру креативного дослідження. Це слідування цілям і стратегії, ітераційні цикли і вимога управління процесом.

Первинні уявлення щодо процесу пошуку креативних рішень

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

Грунтуючись на аналізі досвіду створення креативних рішень видатними особистостями того часу, Г.Уоллес запропонував періодизацію етапів процесу ПКР:

розуміння – пошук і формулювання проблеми чи можливості;

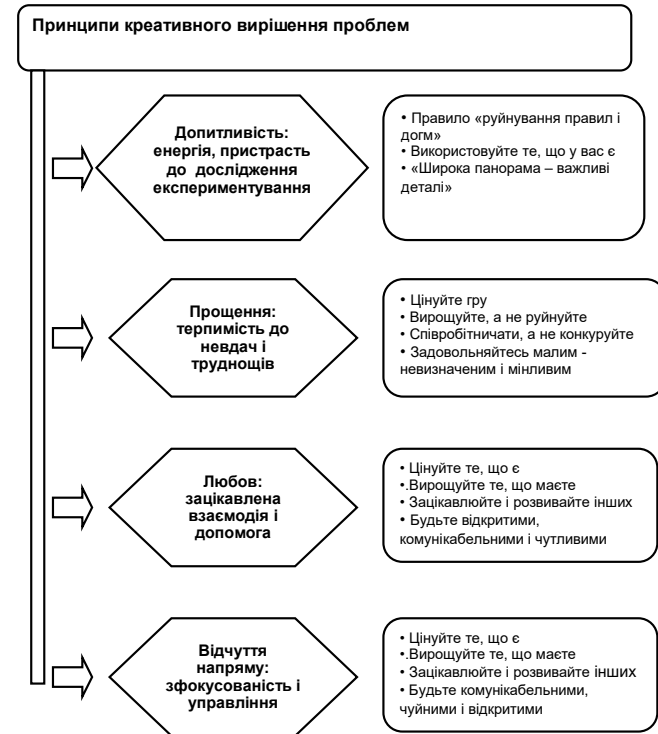


Рис. 3.1. Принципи креативного вирішення неструктурованих проблем (побудовано за [1]).

підготовка – збір інформації, початкові спроби вирішення проблеми;
інкубація – рішення проблеми відстрочено, людина переключається на інші види діяльності, надаючи можливість підсвідомим процесам переробляти отриману на попередньому етапі інформацію;
осаяння, інсайт – раптове виникнення рішення;
верифікація – перевірка придатності даного рішення, оцінка, аналіз і осмислення отриманого результату.

Розглянемо виділені етапи більш детально.

Характеристика етапів процесу ПКР

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

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

Якщо задача не складна, то, обдумуючи інформацію, людина може знайти рішення, спираючись на вже відомі знання. Необхідності у творчості в цьому випадку немає. Розуміння того, що задача не вирішується відомими способами і потребує додаткових зусиль, називається *виявленням бар'єру*. Людина будує різні гіпотези, звертається до відомих їй способів, щоб перевірити ці гіпотези і вирішити проблему. Якщо ж задача не вирішується, то починається більш-менш тривалий період виношування ідеї – інкубація.

Інкубація пов'язана з включенням підсвідомих процесів, це латентний період обробки інформації, коли завдання відкладається, але мозок продовжує працювати над проблемою.

Г. Уоллес першим відзначив важливу роль інкубації в творчому процесі, що спостерігався в біографіях багатьох учених і творців.

Зокрема, Гельмгольц у 1891 р. писав: «Після попереднього дослідження у всіх напрямках, щасливі ідеї приходять несподівано, без усіляких зусиль, як натхнення. Вони ніколи не приходять до мене, коли я втомлений, або коли працюю за робочим столом. Вони частіше з'являються до мене під час прогулянки в лісі сонячним днем».

А. Ейнштейн теж дозволяв підсвідомості вирішувати особливо складні проблеми. Коли він відчував, що робота зайшла в глухий кут, то шукав відпочинку у музиці, і це допомагало вийти із складної ситуації.

Одночасно може продовжуватися і свідомою робота над проблемою – людина звертається до нових джерел інформації, залучає інші методи дослідження.

Інкубація завершується *освяненням, або інсайтом* – це власне народження правильної ідеї на інтуїтивному рівні. Вона може прийти раптово, в хвилини розсіяної уваги. Це центральна ланка креативного процесу. Інсайт – це раптове, інтуїтивне розуміння того, як можна вирішити задачу. Уоллес вважав, що «це процес, завдяки якому розум вирішує проблему несвідомо і автоматично».

Стосовно ролі інсайту в креативній діяльності до цього часу ведуться дебати. Одні дослідники взагалі зводять творчість до інсайту, тоді як інші повністю заперечують його роль в креативному процесі.

Дослідження М. Чикзентмихайлі і Р.Сойер показали, що часто інсайт представляється як серія міні-інсайтів, розтягнутих у часі. Інновації, що мали найбільший вплив на суспільство і економіку рідко виникали, повністю сформовані, від одномоментного інсайту. Швидше, вони склалися з багатьох невеликих «міні-інсайтів», що виникали у різних учасників групи, і головною роботою групи, що мала результатом ефективні інновації, було зв'язування цих міні-інсайтів у часі [3].

Важлива роль у виникненні інсайту належить підготовці, тобто попередньому етапу процесу ПКР.

Верифікація – відбувається перевірка ідеї, її уточнення, «впису-

вання» в систему вже існуючих знань і уявлень. Цей етап завершується написанням звіту, презентацією, описом нового продукту, явища тощо.

3.2. Сучасні моделі процесу пошуку креативних рішень

З часів Г. Уоллеса уявлення науки щодо сутності і етапів ПКР значно поглибилися. Ці зміни стосуються, головним чином, такого:

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

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

– Навички креативного мислення можна і потрібно розвивати, систематично застосовуючи їх на всіх етапах креативного процесу.

– Активізації творчого мислення в групах сприяють евристичні методи, і їх застосування може суттєво прискорити креативний процес.

Далі наводиться огляд найбільш відомих моделей ПКР.

Модель ПКР А. Осборна

Книга А. Осборна «Як творити», що вийшла з друку в 1942, стала, як відзначив С. Пернс, «тим зернятком, з якого виросла більшість сучасних методів розвитку креативного мислення і вирішення проблем» [9, с. 4].

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

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

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

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

З часів А. Осборна різними авторами були запропоновані численні моделі ПКР, побудовані аналогічно. У таблиці 3.2. наводяться характеристики деяких із них [10].

Основні характеристики моделей ПКР [за 10]

Осборн 1953	Осборн 1963	Парнс 1967	Ісаксен, Дорвал і Трефінгер 1994	Пернс 1988, 1992	Басадур 1994	Вехар, Файрстейн, Міллер	Ісаксен, Дорвал і Трефінгер 2000	Пучіо, Мардок і Менсе 2005
Первинна модель	Модель ПКР	Модель Осборна Пернса	Компонент-на модель	Модель Visionasing	Модель Simplex	«Проста» модель	МодельCPS v. 6.1	Модель навичок мислення
							Планування підходу: оцінка завдання, дизайн стадій процесу	Оцінка ситуації
Орієнтація			Розуміння проблеми	Бажання (1988) Знаходження предмету (1992)	Знаходження проблеми	Дослідження ідентифікація цілі, виклику	Розуміння викилику: дизайн варіантів	З'ясування: дослідження візії
Підготовка	Знаходження фактів (визначення проблеми, збір даних і аналіз)	Знаходження фактів	Розуміння проблеми	Знаходження фактів	Знаходження проблеми: знаходження фактів	Дослідження викилику	Розуміння викилику: дослідження даних	(В оцінці ситуації)
Аналіз		Виявлення проблем	Розуміння проблеми	Виявлення проблем	Формулювання проблеми	Дослідження уточнення проблеми	Розуміння викилику: окреслення проблем	Уточнення: формулювання викликів

Продовження таблиці 3.2

Гіпотеза	Знаходження ідей(продукування ідей і їх розвиток)					Рішення проблеми: знаходження протиріч	Генерація ідей	Генерація ідей	Трансформація: дослідження ідей
Інкубація									
Синтез									
Верифікація	Знаходження рішень(оцінка і адаптація)	Знаходження рішень	Планування дій	Знаходження рішень	Рішення проблеми: оцінка і вибір	Підготовка до дій: вибір і удосконалення рішення	Підготовка до дій: позиція рішень	Підготовка до дій: прийняття	Трансформація: формулювання рішень
					План впровадження рішення				
		Знаходження застосування	Знаходження застосування	Знаходження застосування	Впровадження рішення: прийняття, «продаж» ідей	Підготовка до дій: план дій	Підготовка до дій: рішення	Впровадження: дослідження прийнятності	
					Дії з впровадження рішення			Впровадження: формулювання плану	

Як видно з таблиці, базові елементи в різних моделях співпадають. Їх схожими рисами є наявність таких етапів, як дослідження проблеми, щоб краще зрозуміти її сутність (цей період різні автори називають підготовка, аналіз, пошук фактів, пошук проблеми, визначення проблеми тощо), етап генерування ідей (або висунення гіпотез, знаходження ідей тощо), етап оцінки ідей (або верифікація, знаходження рішення, оцінка і вибір, вибір і удосконалення рішень тощо).

Всі моделі ПКР об'єднує не тільки термінологічна схожість, а й наявність дивергентної і конвергентної фаз у процесі ПКР. Фактично кожний етап починається з дивергентної фази, на якій генерується багато варіантів рішень, і закінчується конвергентною фазою, на якій обирається найбільш прийнятний варіант. Навмисне розділення і повторення дивергентних і конвергентних процесів є основою ПКР і, в тій чи іншій мірі, характерною рисою всіх моделей.

Суттєвою модифікацією моделі А. Осборна є компонентна модель, представлена С. Ісаксеном, К. Дорвалом і Д. Треффінгером в 1994 р., яка відрізняється відходом від розуміння ПКР як послідовного, покрокового процесу [4]. Компонентний підхід робить наголос на гнучкості у використанні процесу ПКР. Ця модель структурує ПКР, виділяючи три кластери компонентів: 1) розуміння проблеми, що означає формулювання завдання, що потребує вирішення, 2) генерування ідей, 3) планування дій, або знаходження прийнятного рішення. Автори пояснюють ці видозміни тим, що люди зазвичай використовують ПКР, щоб прояснити своє розуміння проблеми, щоб генерувати нові ідеї і/або спланувати свої дії. У залежності від своїх потреб вони часто використовують ПКР лише частково. Тому етапи ПКР можуть бути кластеризовані у три групи.

У подальшому автори доповнили модель мета-компонентом, який був названий «планування підходу» і містить такі складові як «оціночні завдання» і «етапи процесу дизайну» [5].

Попередні покрокові моделі ПКР не передбачали використання ПКР частинами, які краще відповідають потребам окремих людей чи груп у процесі знаходження креативного рішення. Часткове використання ПКР вимагає від учасників здатності до метакогнітивного процесу. Як вказують С. Ісаксен і Д. Треффінгер «Метакомпоненти включають безперервне планування, моніторинг, управління і модифікацію поведінки під час ПКР. Оцінка завдання містить потребу визначити, чи відповідає ПКР даному завданню, або його потрібно модифікувати. Планування процесу дозволяє тим, хто шукає рішення проблеми, ідентифікувати свою «точку входження», шлях у процесі і «точку виходу». Ці метакогнітивні інструменти допомагають людям управляти важливими варіантами вибору рішень стосовно використання ПКР для власних потреб» [6, с. 92].

Модель навичок мислення

Сучасні уявлення стосовно ПКР відображені в моделі здібностей до мислення, яка була запропонована Дж.Пуччіо і співавт.[10].

Модель базується на інтенсивних дослідженнях авторів і їх практичному досвіді з проведення тренінгів розвитку креативних здібностей у різних груп досліджуваних, у тому числі менеджерів і працівників. Автори розглядають навички мислення як елементи, які необхідні на кожному з етапів ПКР і водночас як елементи, яким можна навчитися і розвинути завдяки практиці і тренуванню. Пояснюючи практичне значення моделі навичок мислення для організацій, автори виділяють два важливих аспекти.

По-перше, вони звертаються до роботи М. Мамфорда і співавт., які припускають, що ПКР є ключовою компетенцією в лідерстві: «Ефективна лідерська поведінка фундаментально залежить від здатності лідера вирішувати складні соціальні проблеми, що виникають в організації» [8, с. 11].

Фокусуєчись на здатності до ефективного лідерства, М. Мамфорд і співавт. визначають види знань і вмінь, необхідних лідерам для вирішення складних управлінських проблем. Фактично модель навичок мислення містить багато з цих навичок і вмінь, тому практика використання креативного процесу має позитивний ефект на індивідуальну здатність до прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності, низької структурованості і мінливості завдань, які постають перед організацією і її керівництвом.

По-друге, вони розглядають ПКР як макромодель і процес, що надає організаційну структуру, здатну максимізувати креативність людей у робочому середовищі. Застосування ПКР може допомогти організаціям підвищити ефективність роботи творчих груп при вирішенні неструктурованих проблем.

Оскільки креативне мислення і вирішення проблем вимагають, на думку багатьох авторів, навичок мислення вищого рівня, схема процесу ПКР є корисною, щоб допомогти людям організувати і сформулювати ці навички. У цьому відношенні процес ПКР подібний до процесу макромислення, який може містити і використовувати різні процеси, навички і методи. Модель ПКР надає людям свого роду класифікацію різних типів мислення, щоб допомогти їм діяти більш ефективно.

Схематично модель навичок мислення зображена на рис. 3.2. Вона містить когнітивні і метакогнітивні елементи. Три етапи описують початковий, середній і завершальний процеси природного креативного мислення і визначаються як «З'ясування», «Трансформація» і «Впровадження». Ці етапи відображають структуру інтуїтивного процесу і відбуваються послідовно, у встановленому порядку, однак, як правило, настільки швидко, що людина не встигає їх усвідомити і від-

стежити. При цьому, людина чи група може затриматися на одному етапі більше, ніж на іншому, в залежності від того, наскільки складною і невизначеною є досліджувана ситуація. Етапи інтуїтивного процесу діють як «ментальний компас», щоб допомогти людині зорієнтуватися і оцінити досягнутий у креативному процесі прогрес.

Автори виділяють шість ідентифікаторів функцій процесу ПКР, що відповідають трьом етапам процесу ПКР. «З'ясування» складається з двох кроків ПКР – «Дослідження візії» та «Формулювання викликів», «Трансформація» включає «Дослідження ідей» і «Формулювання рішень», «Впровадження» включає природні операції мислення, спрямовані на «Дослідження прийнятності» і «Формулювання плану».

Навички мислення, що задіяні на кожному із етапів, відрізняються в залежності від макрофункції етапу.

Оскільки ПКР має місце в соціальному контексті і передбачає взаємодію людей із процесом і середовищем, цей процес пов'язаний із почуттями і емоціями. Хоча більшість дослідників вважають, що ПКР є когнітивним процесом, креативність і генерування ідей вимагають емоційної підтримки. Для позитивних змін, окрім мислення, важливим є емоційний стан, такий як прийняття ризику, наполегливість, сміливість, толерантність до невизначеності.

Кожний етап починається з дивергентної фази, пошуку варіантів, за якою слідує конвергентна фаза, що має результатом зменшення числа опцій, їх систематизацію і пріоретизацію. Хоча ці кроки можуть бути використані окремо або у різному наборі, вони мають концептуальний зв'язок між собою. Автори обирають терміни «дослідження» і «формулювання» для кожної пари, щоб підкреслити рух від більш загального до конкретного мислення в межах кожного з трьох фундаментальних етапів.

Кожний із шести кроків ПКР має рушійною силою потребу у даних та інформації, тому «Оцінка ситуації» є керівним кроком, що спрямовує рішення щодо змісту і процесу. Цей крок містить традиційну для ПКР функцію осмислення даних (підбір фактів і інформації, що можуть бути важливими для пояснення ситуації) і метакогнітивні функції більш високого рівня (з'ясування мети, потрібних кроків тощо). Оцінка ситуації може використовуватися метакогнітивно по відношенню до кожного з шести кроків ПКР.

Оскільки модель Дж. Пуччіо і співавт. встановлює когнітивні навички, що забезпечують ПКР на різних стадіях, вона допомагає працівникам конкретизувати, які саме стратегії, методи та інструменти їм потрібно застосовувати, щоб розвинути свої здібності до рішення креативних завдань.

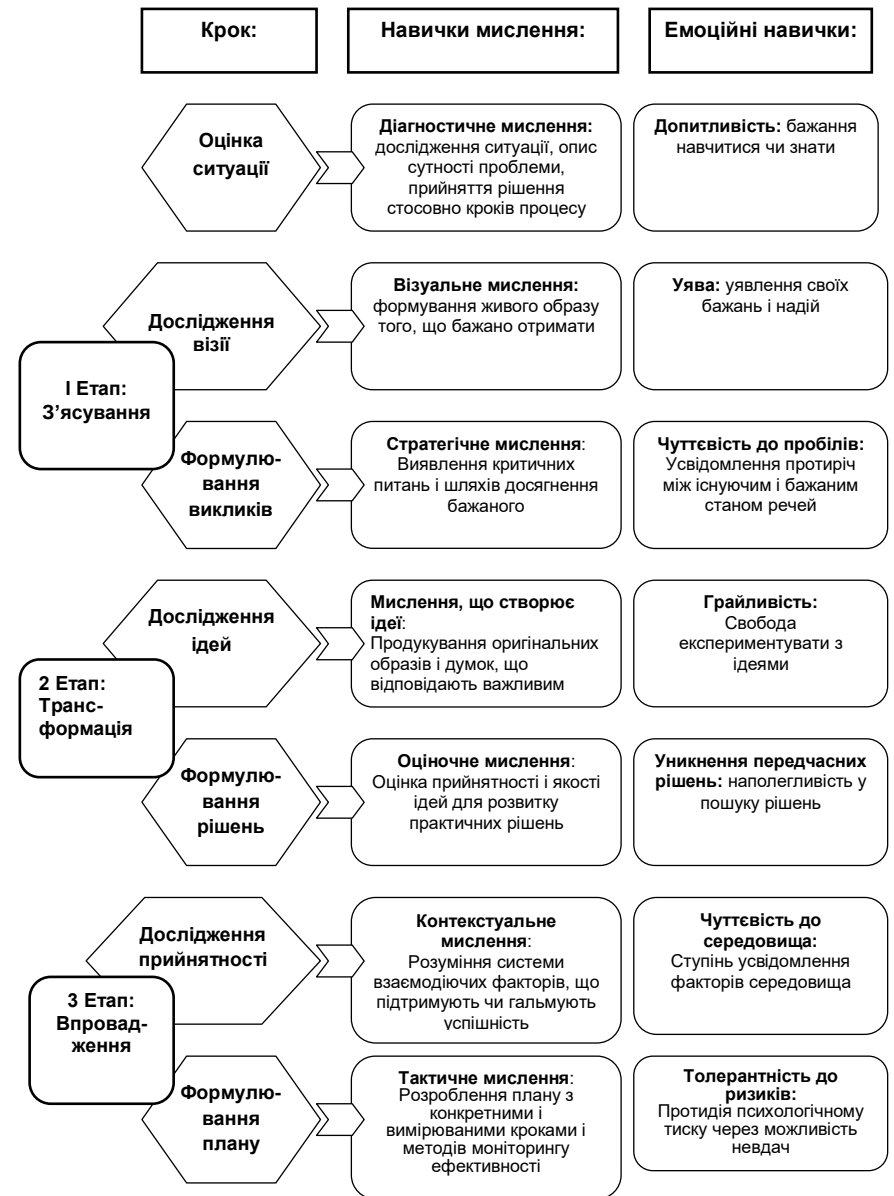


Рис. 3.2. Модель навичок мислення (побудовано на основі [10])

3.3. Етапи розроблення креативних рішень в організації

Розроблення нових ідей в організації повинно розглядатися як систематичний бізнес-процес. Водночас, враховуючи складну природу ПКР, слід розуміти, що цей процес у бізнес-середовищі не є повністю послідовним і впорядкованим, хоча і не відповідає методу випадкових проб і помилок.

Експерти в галузі інновацій дійшли висновку, що «шлях інновації – це нелінійний цикл конвергентних і дивергентних видів діяльності, які з часом можуть повторюватися, зокрема на різних рівнях організації, якщо є ресурси для відновлення циклу» [2, с. 37].

Базуючись на теоретичних уявленнях щодо сутності ПКР, у розробці нових організаційних ідей доцільно виділити чотири етапи, зображені на рис. 3.3. [2].

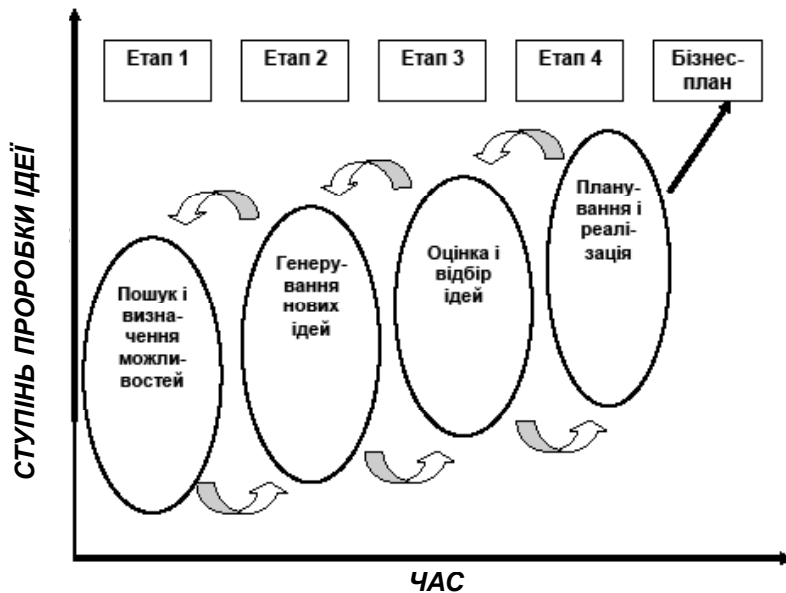


Рис. 3.3. Процес розроблення бізнес-ідей [2].

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

Перший етап полягає в дослідженні початкової бізнес-ідеї шляхом пошуку і визначення можливостей, на використання яких вона спрямована.

У результаті роботи на першому етапі дослідник починає набагато краще розуміти досліджуваний ринок і точніше визначати можливість, якою хоче скористатися. Може виявитися, що це зовсім інша можливість ніж та, про яку він думав спочатку. Ключем до цього етапу служить розуміння, що ті, хто зараз є гравцями на ринку, залишили певні пробіли, які і є потенційними можливостями.

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

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

Завершальним етапом є планування реалізації. Сам процес планування реалізації може призвести до модифікації або уточнення оригінальної бізнес-ідеї. Як було зазначено в дослідженні 2003 року про співпрацю між бізнесом і університетською наукою: «Процеси інновації є складними і нелінійними. Справа не зводиться тільки до того, що у дослідників з'являються відмінні ідеї, які вони передають далі інженерам і спеціалістам з маркетингу, а ті перетворюють їх на продукцію, що має попит. Великі ідеї виникають також унаслідок зворотного зв'язку, при розробці інших ідей і абсолютно випадково» [2, с. 35].

На цьому етапі потрібно дотримуватися певних керівних принципів, серед яких:

- економне ставлення до активів,
- прагнення не ускладнювати,
- уміння постійно впливати і переконувати,
- необхідність бути пильним і гнучким.

На етапі планування реалізації необхідно виявити і усунути потенційні перешкоди, що можуть завадити реалізації ідей і визначити час, коли починати діяти.

Перешкоди реалізації, як правило, відносяться до однієї з таких груп:

Сталі традиції в галузі. Революційні ідеї видаються потенційним інвесторам занадто ризикованими, щоб вкладати в них гроші.

Регулювання і закони. Необхідно дослідити, чи відповідає ідея існуючому законодавству, чи буде можливим отримати дозвільні документи, ліцензії на її реалізацію тощо.

Внутрішня і зовнішня політика організації. Такі фактори як корпоративна прийнятність ризику, консервативність, фінансові умови, можливість інвестицій, наявна експертиза, супротив змінам і навіть особиста позиція окремих впливових в організації осіб можуть суттєво вплинути на вірогідність успішної реалізації ідей.

Споживачі. Перешкодою може бути нерозуміння споживачами своїх потреб і користі від нової продукції, необізнаність з перевагами нового, небажання експериментувати і відмовлятися від добре відомих продуктів. Наприклад, випуск в 1985 р. нової «Кока Коли» замість традиційної, яку споживачі вважали майже національним символом, ледь не призвів до катастрофи. Через 3 місяці випуск старого бренду поновили під назвою «Кока Кола класична».

Інші важливі перешкоди: *фінанси, людські ресурси, виробництво, конкуренти, постачальники, нездатність захистити ідею*, які теж потрібно ретельно аналізувати.

Вибір часу для дій

К. Альбрехт запропонував термін «зона творчої активності» для правильного вибору часу для дій, який потрібно навчитися обирати. Розрахунок часу є надзвичайно важливим: для кожної можливості існує «правильний» час, коли нею слід скористатися. Необхідно оцінити, скільки часу можна собі дати на вивчення можливості, перш ніж виникне ризик, що доведеться розплачуватися за зволікання. Небезпечно кидатися вперед дуже швидко, щоб стати першим, коли можливість ще не вивчена. В однаковій мірі небезпечно дуже затягувати справу: інакше зростає ризик вводити товари типу «я теж». Необхідно визначити останній термін ухвалення рішення, що дозволить знаходити варіанти і розглядати альтернативи, не відмовляючись від них раніше, ніж це потрібно [2].

Через надмірні роздуми і аналіз можна даремно згаяти час і енергію на вивчення непотрібних подробиць і проблем, тоді як недостатність аналізу може привести до неналежної підготовки дій.

У результаті неправильного вибору часу реалізації можна перейти до реалізації проекту, не врахувавши труднощі, або не підозрюючи про наявність інших, можливо кращих, рішень.

У матриці К. Альбрехта, представленої на рис. 3.4, поєднані шкала розрахунку часу (реактивний – випереджаючий) і шкала аналізу (рефлексивний – імпульсивний). Усього виділяється 5 зон:

У зоні «Параліч від аналізу» суб'єкт творчості втрачає забагато часу через надмірний аналіз. У зоні «Гальмування інстинктивних дій» надається забагато часу при недостатньому аналізі. Для зони «Передчасна паніка» є характерним недостатній час для вивчення можливостей і якісного аналізу. У зоні «Знищення мостів перед собою» і час недостатній для аналізу і аналіз поверхневий. Зона «Творча активність» є оптимальною для початку дій.



Рис.3.4. Вибір часу для дій за К. Альбрехтом [2].

Контрольні питання

- 1.Надати порівняльну характеристику структурованих і неструктурованих проблем.
- 2.Надати загальну характеристику методів ПКР в організації. Визначити етапи розробки креативних рішень в організації і надати їх характеристики.
- 3.Визначити принципи застосування креативних технік.
- 4.Розкрити особливості сучасного підходу до визначення сутності ПКР.
- 5.Надати порівняльну характеристику моделей ПКР.
- 6.Визначити особливості моделі навичок мислення.
- 7.Проаналізувати перешкоди реалізації бізнес-ідей. Надати характеристику матриці творчої відстрочки К. Альбрехта.

Практична вправа

Дослідження бізнес-можливостей. У книзі Е. Брега і М. Брегг [2] наводиться приклад дослідження бізнес-можливостей, що став класичним.

У 1994 році нові можливості, що з'явилися внаслідок розвитку інформаційних технологій, усвідомив Джеф Безос. Він випадково прочитав, що використання Інтернету в рік зростає на 2300 %! «Все, що так швидко зростає, дуже швидко набуває повсюдного поширення. Це змусило мене серйозно задуматися», – згадував Безос.

Він з головою занурився у вивчення можливостей, які надавав Інтернет, хоча в той час вони були вельми невизначеними. Першим кроком Безоса стало систематичне дослідження ключових чинників,

необхідних для створення успішного інтернет-бізнесу, – дослідження, яке потім журнал «The Economist» назвав «зразком фінансової скрупульозності». Він ретельно вивчав усі категорії продукції, які могли б відповідати цим найважливішим чинникам успіху. Він склав список з 20 потенційних ринків, включаючи відео, комп'ютерні комплектуючі, програмне забезпечення, одяг, книги і музичні записи. Розглядаючи варіанти, він скоротив свій список опцій до двох: музичних записів і книг на тій підставі, що продаж цієї продукції через Інтернет має істотну конкурентну перевагу в порівнянні із звичайною роздрібною торгівлею – дуже багато назв, щоб розмістити їх в одному магазині.

Подальше дослідження цих двох ринків змусило його віддати перевагу книгам над музикою, тому що у продажу знаходилося 1,5 млн книг англійською мовою і покупці цінували авторитетний відбір. Як він відмітив, найпомітнішим явищем у роздрібній торгівлі був широкоформатний магазин, однак навіть у ньому було всього 175 тисяч назв. За ситуації, коли на долю двох найбільших компаній із продажу книг, «Barnes and Noble» і «Borders Group Inc», доводилося менше 12% від загального об'єму продажів, і при роз'єднаності постачальників (більше 4200 американських видавництв), Безос був упевнений, що в книжковій торгівлі «немає 800-фунтових горил».

Безос відчував, що є можливість створити Інтернет-бізнес з додатковими послугами, а не просто продаж книг. Серед цих послуг могли б бути інформаційні послуги і рекомендації відповідно до інтересів читача.

Безос уловив, що Інтернет може персоналізувати взаємодію з кожним покупцем і сприяти розвитку стосунків з ним, а не обмежуватися наданням стандартних послуг міфічному середньому покупцеві. Він кинув виклик традиційним стосункам продавця і покупця. Замість того, щоб бути посередником між видавцем і покупцем книг, «Amazon.com» узяла на себе роль постачальника якісних послуг за невисокою ціною. Окрім он-лайнної персоналізації, запропонованої «Amazon.com», емоційна складова стосунків фірми з покупцями підкріплюється регулярно електронною кореспонденцією.

Безос серйозно підійшов до вибору фізичного місця розташування компанії. Після попереднього дослідження він переніс бізнес із Східного узбережжя на Західне, до Сієтлу. Це місто, де розташовується компанія «Microsoft», забезпечило легкий доступ до комп'ютерних фахівців, яких можна було брати на роботу, до експертів і венчурних капіталів.

Безос не обмежував свій бізнес межами традиційної роздрібною торгівлі книгами. Він розумів, що для його бізнесу головне – це інформаційні технології, системність, роздрібна торгівля і логістика. З по-

чатку діяльності компанії на керівні посади він запрошував експертів із «Wal-Mart» і «Microsoft». Він наймав кращих фахівців, купував найкращі комп'ютери; майже на всьому іншому він економив: двері були перетворені на стільниці, вивіскою з назвою компанії слугував аркуш паперу, увіткнутий в квітковий горщик у вестибюлі.

За перший квартал 2004 року дохід «Amazon.com» склав 111 мільйонів доларів. Уміння Безоса використати можливості всесвітньої комп'ютерної мережі, яких не помітили видавці і продавці, зробили його компанію символом доби електронного бізнесу.

Завдання

1. Проаналізуйте наведену бізнес-ситуацію.
2. У чому ви бачите причини успіху компанії «Amazon.com»? Назвіть щонайменше чотири з них.
3. Які ризики були пов'язані з реалізацією даної ідеї? Назвіть щонайменше чотири з них.
4. Оцініть ситуацію за матрицею творчої відстрочки К. Альбрехта.
5. Наведіть приклади компаній, яким не вдалося правильно визначити зону творчої активності і опишіть, до яких наслідків це призвело.

Література до розділу

1. Антропов М.С. Управление знаниями, креативностью и инновациями в мультинациональных организациях: Учеб. пособие. / М.С. Антропов – М.: РУДН, 2008. – 190с.
2. Брегг Э. Новые бизнес-идеи, которые разрушают шаблоны / Э. Брегг, М. Брегг: [пер с англ.]; под ред В.М. Дудникова – М.: «Дело и Сервис», 2008. – 272 с.
3. Csikszentmihalyi M. Creative insight: the social dimension of a solitary moment / M. Csikszentmihalyi, R.K. Sawyer // R. J. Sternberg and J.E. Davidson (eds.). The nature of insight. – Cambridge: MIT Press, 1995. – P. 329–363.
4. Isaksen S.G. Creative approaches to problem solving / S.G. Isaksen, K.B.Dorval, D.J. Treffinger. – Dubuque IA: Kendakk Hunt Publishing, 1994.
5. Isaksen S.G. Creative approaches to problem solving (2nd ed.) / S.G. Isaksen, K.B.Dorval, D.J. Treffinger. – Dubuque IA: Kendakk Hunt Publishing, 2000.
6. Isaksen S.G. Celebrating 50 years of reflecting practice: versions of creative problem solving / S.G. Isaksen, D.J. Treffinger // The Journal of Creative Behaviour. – 2004. – V. 38. – P.75-101.
7. Mitroff I., Ch M. Pearson, Harrington K. L. Smart thinking for crazy times: the art of solving the right problems / I. Mitroff, Ch M. Pearson, K.L. Harrington – New York: Oxford University Press, 1998.

8. Mumford M.D. Leadership skills for a changing world: solving complex problems / M.D. Mumford, S.J. Zaccaro, F.D. Harding // Leadership Quarterly. – 2000. – V.11. – P. 11-35.

9. Parnes S. J. Creative problem solving and visionizing / S.J. Parnes (Ed), Sourcebook for Creative Problem Solving. – Buffalo, NY: Creative Education Press, 1992. – P. 133-154.

10. Puccio G. J. Current developments in creative problem solving for organizations: a focus on thinking skills and styles / G.J.Puccio, M.C. Murdock, M. Mance // The Korean Journal of Thinking & Problem Solving. – 2005. – V. 15 (2). – P. 43-76.

РОЗДІЛ 4. ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ЗНАННЯ – ПРОДУКТ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ

4.1.Знання: сутність, функції, класифікація

Основою будь-якого креативно-інноваційного продукту є нове знання у вигляді нової ідеї чи рішення.

Дослідженням змісту категорії знання вчені і практики займаються сотні років. Вже на ранніх етапах людської історії існувало буденно-практичне знання, що надавало елементарні відомості про природу і навколишній світ. Воно ґрунтувалося на досвіді повсякденного життя і мало несистематизований, суто практичний характер.

Перші визначення знання надали філософи античних часів. У роботах Сократа, Платона, Арістотеля, а потім Ф. Бекона, Е. Канта, Г. Гегеля та ін. стверджувалося, що в знаннях накопичується і кодується суспільна сила людини. Роль знання в економічному розвитку була відзначена ще А. Смітом, який підкреслював важливість професій, пов'язаних з виробництвом «економічно корисного знання».

Наразі існує безліч підходів до визначення цієї категорії. У науковій літературі воно трактується як:

- частина свідомості;
- загальне у відображенні предметного різноманіття;
- спосіб впорядкування дійсності;
- певний продукт і результат пізнання;
- спосіб відтворення в свідомості об'єкту пізнання.
- інформація, що готова до продуктивного застосування, є дієвою і забезпечена змістом.

Надамо декілька найбільш вживаних визначень категорії знання.

У «Новітньому філософському словнику» А. А. Гріцанова знання трактується як селективна, впорядкована, отримана певним способом (методом), оформлена у відповідності до якихось критеріїв (норм) інформація, що має соціальне значення і визнається саме як знання певними соціальними суб'єктами і суспільством в цілому [11].

У «Короткому енциклопедичному словнику філософських термінів» П.Кікеля знання визначені як результат процесу пізнання, досягнення дійсного світу людиною, адекватне відображення об'єктивної дійсності в свідомості у вигляді створюваних у процесі пізнання уявлень, понять, думок, теорій, виявлених і освоєних законів та принципів організації речей, явищ [5].

Згідно з «Оксфордським словником» знання – це сукупність інформації, розуміння, поінформованості, отриманих у результаті досвіду [23].

З філософської точки зору знання виступають результатом проце-

су пізнання, ідеальним виразом у знаковій системі об'єктивних властивостей і зв'язків світу, природного і людського, продуктом суспільної матеріальної і духовної діяльності людей; віддзеркалення об'єктивних характеристик у свідомості людини [15].

Вважається, що знання можуть мати подвійну форму існування і бути одночасно компонентом індивідуальної психіки і компонентом суспільного, тобто надіндивідуального досвіду [13].

У першому сенсі знання виступає атрибутом окремого індивіда, відбитою в свідомості, осмисленою інформацією, що використовується для вирішення широкого кола завдань. Знання невіддільне від людини, свого носія, і поза свідомістю людини не існує. Воно охоплює всю сукупність відомостей і здібностей, які використовуються індивідом у практичній діяльності і дозволяє інтерпретувати інформацію, надаючи їй змісту. Воно є сукупністю оформленого досвіду, цінностей, контекстуальної інформації, експертного розуміння, основою для оцінки і інтеграції нового досвіду та інформації, включає ідеологічні, нормативні і емоційні елементи, залежить від контексту і часу.

У другому сенсі знання розглядається як атрибут організації і суспільства в цілому і відповідно охоплює також технології, процеси, процедури, методики, стратегії, цілі, відкриття і винаходи. При такому підході знання, на відміну від інформації і даних, виступає основою для успішної дії, може бути використано для вирішення теоретичних і практичних завдань, має узагальнений характер.

Основні функції знання:

- онтологічна, проявляється у формуванні уявлень, зокрема теоретичних, про навколишній світ;
- орієнтовна – означає визначення напрямів і способів доцільної діяльності;
- оцінююча – означає встановлення норм ціннісного відношення суспільства, системи ідеалів, якої дотримується суспільство або той чи інший його прошарок.

Властивості знання

Знання являють собою особливий вид інтелектуальних ресурсів, якому притаманні певні специфічні властивості [14].

Знання довговічні, тому що вони нематеріальні. Найміцніші і найдовговічніші матеріальні витвори людства руйнуються з часом, тоді як нематеріальність знань робить їх фактично нетлінними. Тривалість життя знань визначається не їх фізичним руйнуванням, а дією інших чинників.

Знання інваріантні до простору. Вони легко поширюються, особливо в сучасних цифрових мережах телекомунікацій. При цьому їх передача відбувається з мінімальними витратами в порівнянні з транспортуванням матеріальних ресурсів (нафта, вугілля та ін.).

Завдяки цій властивості стає можливою швидка глобалізація знань у світовому масштабі.

Знання – ресурс, що постійно збільшується. Його розширене відтворення забезпечують наука, технічний прогрес, освіта. Останнім часом завдяки розвитку регіональних і міжнародних зв'язків, нових комунікаційних можливостей, якими є сучасні системи зв'язку і транспорту, а також діяльності транснаціональних корпорацій, темпи приросту знань і їх використання багатократно зросли.

Знання можна продавати багато разів, бо вони слабо відчужуються. Знання залишаються із тими, хто ними ділиться чи продає їх. При цьому комерціалізація знань пов'язана із специфічною проблемою. Для того, щоб придбати знання, треба знати їх цінність, а визначити цінність неможливо, якщо не зрозуміти їх суть. Коли ж сутність знання стає відомою покупцеві, то він може визнати недоцільним витрачати кошти на його придбання.

Знання зростають, коли ними діляться. Д. Стоунхаус відзначав: «Унікальною особливістю знання є те, що це один з небагатьох активів організації, який зростає, як правило, за експоненційним законом, коли їм діляться. Таким чином, розподіляючи знання в організації, ми збільшуємо його властивість додавати вартість товару більш ніж пропорційно. Управління організаційним навчанням і знанням націлено на розвиток організаційного знання шляхом формування змісту, структури і процедур, які стимулюють створення і розподіл знання».

Як небезпідставно стверджує П. Ромер, «знання – єдиний необмежений ресурс, єдиний актив, який збільшується по мірі його використання» [29]: Одні ідеї народжують інші.

Знання чутливі до чинника часу. Їх цінність значно пов'язана з часом, особливо тоді, коли мова йде про ухвалення рішень. Має місце і старіння знання за аналогією з моральним зносом устаткування.

У США встановлена своєрідна одиниця зістарення знань – період напіврозпаду знань. Це час після навчання, протягом якого професіонали втрачають половину своєї початкової компетентності.

До знань з тривалим періодом напіврозпаду відносяться фундаментальні знання.

Знання соціальні. Вони є одночасно і суспільним, і приватним благом. Знання, не затребувані ринком, можуть існувати у формі суспільного блага (культура, освіта, фундаментальна наука тощо). Знання перетворюються на приватне благо, коли вони затребувані ринком як економічний ресурс.

Знання – знаряддя конкуренції. Інтелектуальний капітал, що створюється в результаті накопичення цінних організаційних знань, визнається сьогодні найважливішим інструментом і ресурсом індустриальних і сервісних компаній у забезпеченні ефективності їх діяльності і відповідно в забезпеченні їх переваг у конкурентній боротьбі.

Класифікації знань

Грунтовні дослідження категорії знання мали результатом створення численних класифікацій його форм і видів. Розглянемо найбільш важливі з них в організаційному аспекті.

Класифікація знань за Ф. Блеклером

Ф. Блеклер запропонував класифікацію, що виділяє когнітивне, практичне, культурне, реалізоване і кодифіковане знання [17].

Когнітивне знання (Embrained) – це знання, що залежить від концептуальних вмій і когнітивних здібностей людини, це знання про те, «що робити», а не знання «як робити». Прикладами когнітивного знання є концепції, теорії та парадигми.

Практичне знання (Embodied) має дослідне, практичне походження і орієнтоване на діяльність. Це знання про спосіб виконання тих чи інших дій, про те, «як робити». Має неявний, неформалізований характер і людина часто не усвідомлює, що вона володіє цим знанням. Практичне знання виникає ситуативно, по мірі формування навичок і накопичення практичного досвіду.

Культурне знання (Encultured) відноситься до процесу досягнення спільного розуміння в колективі чи суспільстві. Воно значно залежить від мови, а тому є соціально сконструйованим і відкритим для обговорення. Культурне знання засноване на спільній діяльності, представлене у практиці і мові, неформалізоване. Залежить від фізичної присутності людини, сенсорної інформації, жестів, тобто кориниться в певному контексті.

Реалізоване знання (Embedded) зберігається у певних схемах дій, у конфігураціях матеріалів, процесах та робочих наказах. Може бути ритуалізованим. Реалізоване знання вказує на значення взаємовідносин і матеріальних ресурсів, тобто зв'язків між технологіями, ролями, формальними процедурами і виникаючими (емергентними) способами дій.

Прикладом реалізованого знання може бути економічна поведінка людини, що залежить від соціальних і організаційних угод.

Кодифіковане знання (Encoded) представлене у вигляді знаків і символів. Може бути текстуальним і оцифрованим. Кодифіковане знання є неконтекстуальним і абстрактним, воно важливе в презентаційних технологіях, забезпечуючи максимальну можливість передачі знання в соціумі.

Традиційні форми кодифікованого знання – книги, посібники, керівництва, які можна передавати електронними засобами. Вони важливі для організаційного навчання, хоча не зорієнтовані безпосередньо на реалізацію знань у продуктах, системах чи послугах.

Класифікація знань за способом презентації

Ідея зберігання знання принципово відрізняється від ідеї накопичення даних. Знання може бути виражене у двох формах.

Процедурне знання (знати «як») пояснює, що саме потрібно зробити, щоб дійти до якогось висновку. Процедурне знання належить працівникам у такий спосіб, що не дозволяє їм передавати це знання безпосередньо іншим особам. Воно проявляє себе у знаннях про те, як щось робити (у кінестетичних чи розумових навичках); часто не може бути виражене словами. Спроби вербалізувати процедурне знання часто є не чим іншим, як раціоналізацією після завершення дії.

Інший погляд на процедурне знання приймає опис кроків з виконання завдання або процедури. Прикладами процедурного знання є правила, стратегії, процедури, моделі.

Декларативне знання (знати «що») приймає форму відносно простих тверджень, які легко можуть бути доповнені чи модифіковані. Це знання фактів і взаємовідносин. Ним можна відносно легко оперувати, оскільки воно добре структурується і може бути проаналізоване незалежно від контексту.

Декларативне знання має багато спільного з явним, або кодифікованим знанням, оскільки воно створене з фактів і предметів, або методів і процедур. Для більшості практичних завдань декларативне і кодифіковане знання є артикульованими знаннями і можуть розглядатися як синоніми.

Прикладами декларативних знань є концепції, факти, пропозиції, семантичні мережі, логіка, а також описові моделі.

Класифікація знань за рівнем розвитку «професійного інтелекту»

Дж.Б. Куїн і співавт. виділяють 4 типи знань, що відображають чотири рівні розвитку «професійного інтелекту» підприємства [25, с. 335-336]:

– *когнітивні знання, знання як набір фактів («знати що»)* – це базові знання по якійсь дисципліні, які професіонали в певній області набувають шляхом екстенсивного навчання. Ці знання є важливими, однак недостатніми для досягнення комерційного успіху;

– *прикладна майстерність, або розвинені навички, знання як набір спеціальних умій або здібностей зробити що-небудь, («знати як»)* дозволяють ефективно використовувати на практиці знання, набуті в процесі навчання. Здатність застосовувати правила певної дисципліни до складних проблем реального світу – найбільш поширений рівень професійних навичок, що додають цінність;

– *системне розуміння («знати чому»)* – це глибоке знання причинно-наслідкових зв'язків, що лежать в основі певної дисципліни.

Воно дозволяє професіоналам виходити за рамки поставлених завдань, щоб вирішувати більш складні проблеми і створювати додаткову цінність. Професіонали, що володіють даним типом знань, можуть передбачати тонкі взаємодії і прогнозувати непередбачувані для багатьох наслідки. Вищий ступінь розуміння системи – це хороша інтуїція, наприклад, здатність досвідченого керівника відділу досліджень інтуїтивно прийняти правильне рішення стосовно того, які проекти варто фінансувати і коли це слід зробити;

– *творчість (прагнення зрозуміти – чому)*, складається з волі, мотивації та здібності адаптуватися до успіху. Високо мотивовані і творчі групи часто перевершують групи з великими матеріальними і фінансовими можливостями. Без прагнення до творчої діяльності самовдоволені інтелектуальні лідери можуть втратити свої інтелектуальні переваги. Організації, що розвивають у своїх працівників прагнення до творчості, здатні оновлювати свої когнітивні знання, розвинути навички та системне розуміння і тим самим досягати успіху в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Класифікація знань за рівнем експліцитності

До цього часу найбільш впливовою залишається класифікація знань, запропонована засновником пост-позитивістського напрямку в філософії М. Полані ще в 1966 р. [28], на основі якої І. Нонака і Х. Такеучі в 1995 р. розробили механізм створення нових знань в сучасній організації.

М. Полані виділив два типи знань – експліцитне і таситне.

Експліцитне, або явне знання – артикульоване, чітко структуроване, виражене в поняттях, думках, теоріях та інших формах раціонального мислення, тобто те, що поділяється колегами. Його можна сформулювати вербально і передати при спілкуванні іншим. Це раціонально-особистісне знання, яке піддається відображенню концептуальними засобами сучасної науки.

До явних знань відносяться описи теорій, методів, методик, технологій, механізмів і машин, конструкцій, систем і т.п. Явні знання зберігаються на реальних фізичних носіях (у книгах, паперових документах, малюнках, схемах, фільмах, аудіо- і відеозаписах, магнітних і електронних файлах і базах даних тощо). До цієї групи відносяться також численні компоненти інформаційних систем компанії, такі як:

- дані (файли з даними, бази даних, бази інструкцій і правил регламентного характеру);
- документи (файли з текстами в різних форматах);
- програми (розрахункові, аналітичні, управління даними, графічні, експертні), що дозволяють реалізувати різноманітні алгоритми вирішення задач;

– адреси ресурсів і посилання, що фіксують місцезнаходження інформаційних ресурсів в архівах компанії і в мережах Інтранет та Інтернет;

– описи об'єктів інтелектуальної власності.

Явні знання, хоча і стрімко зростають за обсягами, становлять лише частину всіх знань. Більша частина людських знань зберігається не в базах даних, а в людському мозку, у вигляді таситного знання.

Таситне, або неявне знання є особистісним, інтуїтивним, таким що виникає і проявляється в практичній діяльності і складно піддається формалізації.

М. Полані писав: «Пізнання – це не сприйняття суб'єктами зовнішніх об'єктів, а створення образу, схеми на основі інтегрованих неформалізованих деталей у суб'єкта, пов'язаного з об'єктом. Це вживання в те, що пізнається» [28]. Таке цілісне створення образу об'єкту пізнання досягається завдяки таситним знанням.

Набуття таситного знання «відбувається в основному незалежно від свідомих спроб навчитися і при відсутності експліцитного знання про те, що знання вже є». Воно є ірраціонально-особистісним і пов'язане з тими сторонами знання, що складно вербалізуються.

Таситні знання отримуються через щоденний досвід [28]. За Р. Стернбергом таситне знання – це те, що відрізняє успішну в певній діяльності людину від неуспішної [32]. Це знання про те, як робити, а не що робити. Воно отримується без прямої допомоги інших. Людина, що володіє таситним знанням, часто не може пояснити чому, діючи саме таким способом, вона досягає успіху, і як даний спосіб у неї виник. Вона робить свій вибір неусвідомлено. Неявне знання не артикульовано в мові, однак втілено в тілесних навичках, схемах сприйняття, практичній майстерності. Воно не допускає повної експлікації і викладу в підручниках, а передається «з рук в руки», у спілкуванні та особистих контактах людей.

Таситні знання утворюють велику частину наших знань, яких ми не здатні сформулювати. Як відзначав М. Полані, «ми можемо знати більше, ніж можемо сказати» [28, с. 136]. Розвиваючи цю думку, Д. Леонард іде далі, наголошуючи, що «ми можемо знати більше, ніж ми усвідомлюємо» [26, с. 114].

Р. Грант ідентифікує таситне знання, в силу складності його передачі і відтворення, як найбільш цінний актив організації і основу її конкурентної переваги [20]. З іншого боку, неформалізованість цього типу знання значно ускладнює його поширення і використання. Проблема «знати хто що знає» зростає по мірі зростання організації.

Таситне знання включає когнітивні і технічні елементи.

Когнітивні елементи – це інтелектуальні (ментальні) моделі, в рамках яких, люди, створюючи аналогії в свідомості і маніпулюючи ними, будують власні робочі моделі навколишнього світу. Когнітивні

елементи пов'язані з індивідуальними образами реальності і прогнозами на майбутнє, тобто з тим «що є» і «що має бути». Неформалізовані інтелектуальні моделі знаходять вираз у «мобілізаційному» процесі – ключовому чиннику, що запускає механізм створення нового знання.

Технічні елементи – це ноу-хау, навички та вміння, які люди використовують неусвідомлено (наприклад, навички їзди на велосипеді).

За оцінками фахівців таситне знання становить до 80% інтелектуальних активів організації [16].

Особливості таситних знань полягають у тому, що:

- людина не завжди усвідомлює їх наявність,
- у працівників немає особливих причин робити ці знання експліцитними (явними),
- на індивідуальному рівні є потенційний ризик втрати влади і конкурентної переваги, якщо таситні знання стають явними, а отже доступними для інших.

Організаційне (колективне) знання

Ще П. Друкер відзначав, що в основі будь-якого бізнесу лежить особливе (професійне) знання [18].

З точки зору організації знання – це суміш досвіду, практик, традицій, цінностей та контекстуальної інформації, що створює загальну платформу для оцінки і впровадження в організації нового досвіду та інформації [28, с. 41].

В Європейській схемі по управлінню знаннями організаційне знання визначається як «комбінація даних і інформації, до яких додається думка, майстерність і досвід експерта, що в результаті створює цінний актив, який може бути використаний для надання допомоги в ухваленні рішень» [19]. Отже, знання є важливим комерційним і соціальним продуктом, що проявляє свої характерні риси у прийнятті рішень.

Знання організації – це знання її працівників, що поширені до рівня усієї організації і які стали надбанням її ключових спеціалістів і збагатилися їх особистісними знаннями [12].

Бізнес цікавлять не всі знання, а саме ті, які створюють додану вартість, тому поняття організаційних знань має сенс розглядати саме в контексті їх використання. Основними критеріями віднесення знань до організаційних можна вважати їх значущість з погляду пріоритетів компанії і можливість застосування для досягнення цілей [9].

Основу організаційних знань складають особистісні знання кожного працівника підприємства. За допомогою взаємодії в групі знання розповсюджуються між її членами, створюють нові, виходять на вищий рівень розвитку, перетворюючись в групові. За рахунок обміну і поширення знань між внутрішньоорганізаційними рівнями (індивідуальним і груповим, наприклад, керівниками і відділами) створюються організа-

ційні знання. Причому кожен з представлених рівнів інкорпорує як явні, так і неявні знання.

Існують різні точки зору щодо співвідношення явних і неявних знань в організації. За результатами досліджень репрезентативної групи компаній США, виконаних Delphi Group в 2000 р., у структурі організаційних знань найбільша частка належить неявним знанням, якими володіють окремі співробітники (42%), у вигляді електронних документів зберігається 20%, а на паперових носіях – 26% знань [цит. за 14].

А. Хекер виділяє три концептуально відмінні підходи до визначення організаційного знання [22].

Знання як спільне надбання. Загальним є уявлення, що колективне знання являє собою знання, що поділяється групою особистостей. Воно, таким чином, створюється в результаті перетину знань особистостей, де цей перетин може складати меншу, або більшу частину цих окремих наборів знань і може включати всі можливі типи знань (наприклад, явне і неявне). Колективне знання згідно з цією концепцією зазвичай виникає з двох джерел: колективний досвід і діяльність, заснована на спільному використанні знань.

Знання як комплементарне знання. На відміну від попередньої концепції, в даній інтерпретації колективне знання представляється як знання, що розподілене між працівниками, які взаємодіють, доповнюючи одне одного. Тобто, працівники володіють своїми особистісними знаннями (які у граничному випадку можуть навіть не перетинатися), однак у скоординованій соціальній діяльності ці окремі набори особистісних знань доповнюють одне одного у такий спосіб, що результуюче знання являє собою дещо більше, ніж їхня арифметична сума. Отже, група «знає» більше, ніж її окремі учасники і це «результуюче знання», яке не може бути віднесене на рахунок жодного з учасників групи, створює їхнє колективне знання.

Знання як колективні артефакти. Третій, і можливо найбільш спрощений підхід, представляє колективне знання як знання, що знаходиться в певних організаційних артефактах (матеріальних об'єктах), а не в діях чи мозку працівників. Згідно з цією концепцією колективне знання міститься в організаційних матеріальних об'єктах, таких як документи, бази даних, технологічні і виробничі стандарти, також більш явно – у виробничих технологіях, прототипах, продуктах, а також у формальних правилах і організаційних принципах – спільних нормах, якими організація керується в процесі вирішення проблем і взаємодії між її працівниками. Таке знання не є особистісним, оскільки воно експортовано з особистісних знань і не залежить від пам'яті і професійних вмінь окремого працівника. До організаційних знань відносяться, зокрема, стратегічні доктрини і технологічна документація.

Підсумовуючи цей підрозділ, наведемо думку А. Лама, який відзначив: «Організаційне, або колективне знання нагадує «пам'ять», або колективний розум організації... Воно може бути «складом» знань, що зберігаються на матеріальних носіях, або представляти собою знання у процесі «руху», що виникає через взаємодію. Колективне знання існує скоріше між особистостями, ніж в них. Воно може бути більше або менше, ніж сума особистісних знань, в залежності від механізмів, що перетворюють особистісне знання у колективне» [24].

4.2. Створення нових організаційних знань

Носіями знання завжди є люди з їх особистісними знаннями (явними і неявними). Однак, унікальні знання індивідуумів залишаються їх особистим надбанням або розповсюджуються спонтанно і несистемно в обмежених частинах організації, якщо організація не приймає спеціальних заходів для їх перетворення у цінний для себе креативно-інноваційний продукт.

Організація має розглядатися як середовище колективної діяльності, що забезпечує інтенсивні комунікації і обмін інформацією для досягнення певних цілей. І. Нонака і Х. Такеучі вказують на п'ять основних умов системного і цілеспрямованого створення організаційного знання [12]:

- наявність стратегічного наміру;
- автономність діяльності ключових команд і фахівців;
- «творчий хаос і напруга»;
- надлишковість інформації;
- різноманітність інформації.

Наявність стратегічного наміру

Перша умова пов'язана з формуванням чіткого напряму створення організаційного знання з визначенням того, знання якого роду потрібні організації для досягнення її стратегічних цілей та певних рамок, у межах яких буде формуватися організаційне знання.

Важливо звернути увагу на термін «намір», бо це означає не просто наявність стратегічних цілей і навіть не формальну наявність стратегії у вигляді певного плану, що поділяється ключовими менеджерами організації, а прагнення в досягненні цих цілей, впевненість у їх досягненні і палкому бажанні їх досягнення.

«Основа діяльності, спрямованої на створення знання, – це переконання», – писав М. Полані [28]. Дійсно, якщо немає наміру, неможливо визначити цінність інформації і створити знання. Намір – це більше ніж мета, це прагнення ключових менеджерів організації до певної стратегічної мети.

З точки зору створення організаційного знання, сенс стратегії полягає в розвитку здатності організації сприймати знання, створювати,

накопичувати і використовувати його. Найбільш важливий елемент корпоративної стратегії – концептуалізація бачення того, який саме вид знання потрібно розвивати і використовувати в управлінській системі.

У 1975 році для кращої узгодженості досліджень і ділової активності японська корпорація NEC, провідний виробник комп'ютерів і комунікаційних систем, прийняла концепцію STD (Strategic Technology Domain). Для розробки продуктів в рамках цієї концепції об'єднуються декілька стратегічних технологій. Саме такі STD, а не параметри бізнес-діяльності, можливо планувати на десятки років вперед.

Автономність пошуку інформації

Ця умова забезпечує великі можливості для самоорганізації системи. Організація, що створює знання, повинна функціонувати як система, що самовідтворюється. Кожна автономна клітина контролює всі зміни, що в ній безперервно відбуваються, і визначає свою величину за допомогою самовідтворення.

Принцип саморегуляції – суть механізму самовідтворення. Творча група (в термінах І. Нонака, Х. Такеучі – команда, що самоорганізується), – потужний засіб створення знання і спільної креативної діяльності індивідуумів. Обов'язки її членів можуть дублюватися. В команді, в разі потреби, можуть залучатися співробітники з різних структур організації.

Створення «керованого хаосу»

Третьою умовою є створення в окремих областях проектної діяльності ситуації «керованого хаосу», що дозволяє вивільнити мислення учасників групи від догм, звичних правил і прийнятого в організації порядку дій, включаючи «кращі практики» і будь-які інші штампи, корисні в рутинній діяльності.

Для переходу в якісно новий стійкий стан динамічна система повинна вийти з наявного стану і перейти в стадію керованого хаосу. Творчий хаос – це не анархія, це порядок, тобто процес окремих змін, що вимагає адаптації і само-організації і знаходить вираз у зміні прийнятих технологій і методів роботи, пізнання і генерування організаційного знання.

Цей процес вимагає глибокої особистої зацікавленості учасників групи і особливих методів управління. Наприклад, ситуація керованого хаосу створюється шляхом навмисно розмитої постановки завдання з використанням метафор.

Керівники звертаються до методу стратегічної двозначності, тобто можливості різних тлумачень і розуміння, а отже і пропозицій абсолютно нових рішень.

Надлишковість інформації

В областях проектної діяльності важливо забезпечити надлишковість інформації, тобто наявність інформації про зовнішнє оточен-

ня, діяльність і можливості організації, що виходять за межі її безпосереднього функціонування. Надлишковість інформації забезпечує прискорення обміну формалізованим і особливо неформалізованим знанням. Відомо, що саме надмірність інформації рятує ефективність діяльності ієрархічних структур за наявності проблем на певних рівнях ієрархії.

Надлишковість інформації може бути забезпечена формуванням розвиненої мережі формальних і неформальних комунікацій. При цьому основними механізмами її забезпечення є:

- функціональні обов'язки, що частково перекриваються і нечітко визначені,
- стратегія ротації персоналу,
- часті збори, неформальні зустрічі, мозкові штурми і комунікації,
- заохочення інформаційно-комунікаційних контактів для досягнення загальної мети (включаючи корпоративну інтрамережу).

У свою чергу, розвиток мереж неформальних інтерактивних зв'язків стимулюється постановкою завдань, що вимагають взаємодії, визначенням ключових показників діяльності працівників, не підконтрольних одному менеджерів, перекриття діяльностей (наприклад, функціональної в рамках відділу і проектної, в рамках міжфункціонального проекту), підпорядкуванням працівника декільком керівникам тощо.

Різноманітність інформації

Відомий базовий принцип кібернетики наголошує: різноманітність інформації всередині системи повинна відповідати різноманітності інформації в навколишньому середовищі. Різноманітність інформації забезпечується наявністю інформації і її доступністю в повному обсязі релевантним працівникам.

Доступність інформації може реалізуватися за допомогою комп'ютерної інтрамережі, організаційної структури, що створює умови для гнучкої і органічної взаємодії відділів з цією мережею (структура типу «біологічна організація»). Кожен відділ працює в унісон з іншими. Така досконала синхронізація роботи в корпоративній інтрамережі запобігає потенційним проблемам інформаційної безпеки.

Чотири останні умови швидше вимагають створення особливих областей в організації, де діють спеціальні правила діяльності, відмінні від загальних і необхідні для створення нового організаційного знання. Зазвичай такі області пов'язані із спеціальною проектною діяльністю, діяльністю дослідницьких підрозділів і окремих ключових розробників інноваційних продуктів і технологій.

Потрібно відзначити, що ці умови є певними екстремумами обмеженого використання, які зазвичай небажано або неможливо реалізувати в усій організації. Насправді, «тотальна реалізація» умови

автономності в пошуку інформації і ухваленні рішень може обернутися втратою керованості і анархією, здатною паралізувати діяльність організації. Те ж стосується і створення ситуації «керованого хаосу і напруги». При перевищенні порогового рівня замість стимулювання креативності в організації може виникнути «некерований хаос» і утворитися стан апатії та зневіри.

Надлишковість інформації при неадекватній реалізації може призвести до інформаційних перевантажень і неефективності комунікацій, а надмірна різноманітність і доступність інформації для всіх працівників загрожує витоком конфіденційної інформації.

У менеджменті завжди існують дилеми. Створення знання – це цілком конкретна діяльність, що вимагає принципово інших умов, ніж рутинна діяльність в рамках налагоджених процесів і операцій. Реалізація принципів створення організаційного знання повинна здійснюватися в релевантних структурах і областях організації під управлінням спеціальних менеджерів з організаційного знання.

Цикл створення організаційного знання

У широко відомій моделі І. Нонака і Х. Такеучі створення нових знань представлено у вигляді безперервного спірального процесу, який запускається знову і знову, піднімаючись на вищі рівні і розповсюджуючись на інші частини організації [12].

Принципове значення у цьому процесі мають *трансформації таємного і експліцитного знань окремих осіб і розповсюдження цих змінених, трансформованих знань в межах організації.*

Трансформація знання – це соціальний процес, що відбувається між окремими особистостями і полягає у взаємодії і перетвореннях їх таємного і експліцитного знань, що є основою для створення і поширення організаційного знання.

У спіралі створення знань І. Нонака і Х. Такеучі виокремлюють чотири послідовних етапи, на кожному з яких відбувається перехід знання в іншу форму (рис. 4.1).

Соціалізація – процес, завдяки якому створюється синтезоване знання шляхом обміну досвідом між людьми по мірі того, як вони розвивають спільні ментальні моделі і технічні вміння. Цей процес повністю ґрунтується на досвіді, тому він поєднує людей через їхнє неявне, неформалізоване знання. Використання мови обмежене.

Соціалізація починається з організації поля взаємодії між тісно співпрацюючими учасниками групи, яке сприяє синхронізації їх фізичної та інтелектуальної діяльності, безпосередньому обміну досвідом та інтелектуальними моделями.

Екстерналізація – процес, що ініціюється діалогом між колегами або так званим колективним осмисленням. Починається тоді, коли в полі взаємодії групи викристалізовується якась загальна інтелекту-

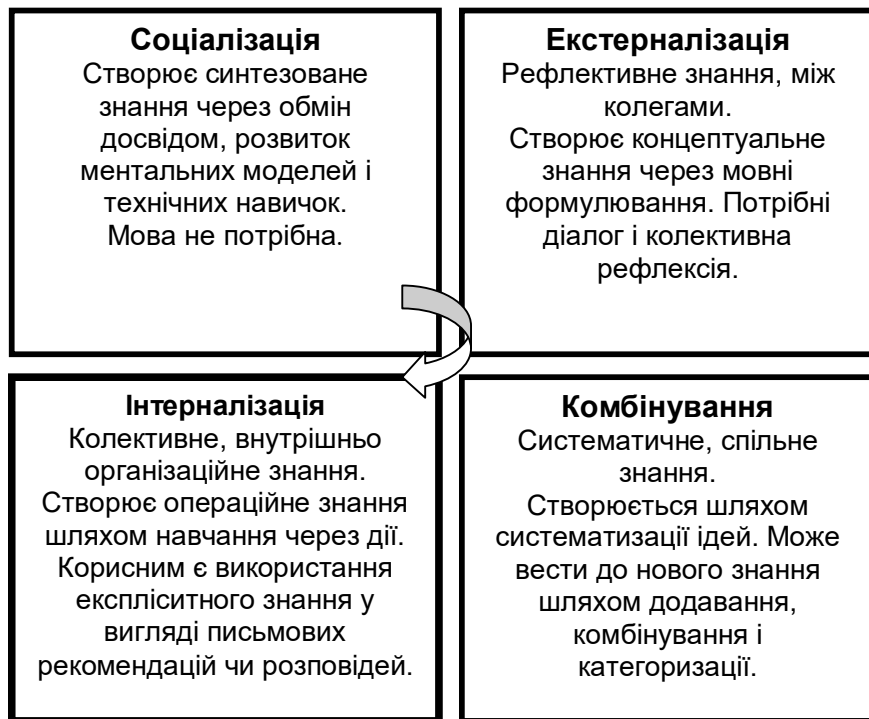


Рис. 4.1. Створення знань за циклом CERI.

альна модель, що має цінність. На цьому етапі неявне знання стає явним. Створення концептуального знання відбувається через формулювання знань в процесі комунікацій шляхом використання мови в діалозі і колективному осмисленні (рефлексії). На цьому етапі словесні формулювання відображають знання ще неточно, непослідовно, тому часто застосовуються метафори, порівняння, аналогії, щоб краще пояснити сутність нового. Розрив між образами і їх словесними виразами залишається, що робить необхідним подальше осмислення і обговорення через діалог. Ця фаза перетворення неформалізованої інтелектуальної моделі у формалізовану фактично відповідає відчуженню знань.

Наступний етап – *комбінація*. Він «включається» утворенням зв'язків між щойно створеним і вже відомим знанням. При цьому формується і використовується системна модель, що інтегрує різні точки зору на ситуацію. У процесі комбінації явне знання трансформується через його інтеграцію додаванням, комбінуванням і категоризацією знань. Ця інтеграція знань розглядається як процес систематизації.

Врешті решт, явне знання знову перетворюється на неявне через *інтерналізацію*. Це процес навчання, який відбувається через поведінковий розвиток операційного знання (знання стають частиною поведінки працівника). Інтерналізація стимулюється навчанням на практиці з використанням формалізованих інструкцій і письмових документів, або пояснень інших працівників. Явне знання стає частиною знаннєвого базису особи, перетворюючись на сукупність її ментальних моделей. Таке знання є активом організації.

Чотири типи трансформацій формують знання специфічного змісту:

- соціалізація створює дружнє знання – загальні ментальні моделі і навички;
- екстерналізація має результатом концептуальне знання – спільне формування концепцій і базових моделей;
- комбінація призводить до створення системного знання, тобто системних моделей, прототипів і нових технологій;
- інтерналізація створює операційне знання про управління проектами, процесами, використання продуктів і технологій.

У створенні знань ключовим процесом є взаємодія між людьми. Вона складає соціальний капітал організації, тобто мережу соціальних взаємовідносин, яка є цінним ресурсом для рішення організаційних питань.

Бар'єри екстерналізації таситних знань і шляхи їх подолання

Процес екстерналізації знань є важливою ланкою в системі управління знаннями. Для його прискорення необхідно розуміти природу бар'єрів, що виникають на шляху екстерналізації знань і засоби їх подолання.

Ці бар'єри можуть бути віднесені до однієї з трьох груп.

1) Неусвідомленість наявності або цінності знань.

Часто людина не усвідомлює, що вона володіє неявними знаннями [31], або того, що ці знання є цінними для організації.

Цей бар'єр порівняно легко подолати, підвищивши ефективність комунікацій в групі через цілеспрямовані дискусії, уточнюючі питання і активне обговорення.

2) Низька мотивація до соціалізації і екстерналізації знань.

На індивідуальному рівні у людини не має потреби в екстерналізації своїх неявних знань. Як відзначає Д. Стенмарк, «оскільки ми здатні використовувати наші неявні, таситні знання не замислюючись, у нас немає необхідності їх документувати» [31, с. 8]. Кодифікування, що вимагає витрат часу і зусиль, необхідне організації, однак не завжди надає очевидні вигоди працівникові, який володіє знаннями. Більш того, на індивідуальному рівні існує потенційний ризик втрати влади і конкурентної переваги в разі перетворення неявних знань в доступні для всіх явні.

Очевидно, традиційні форми матеріальної винагороди (зарплата, премії або бонуси) мотивують працівників до досягнення певного результату, однак, як правило, не мотивують до передачі знань іншим членам колективу. Введення додаткової винагороди за передачу знань, наставництво або коучинг само по собі може виявитися недовірливим, якщо працівник, передаючи знання іншим, ризикує втратити свій вплив в організації.

Ймовірно, матеріальна винагорода за передачу знань повинна супроводжуватися гарантією зайнятості на певний термін, проте вагомішими аргументами, що спонукають до обміну знаннями, є:

- «бартер знань», при якому людина ділиться своїми знаннями в обмін на рівнозначні за цінністю знання від інших членів колективу,
- набуття за рахунок організації цінних знань, які в іншому випадку були б недоступні,
- професійне визнання і авторитет.

3) Об'єктивна або суб'єктивна складність кодифікування неявних знань.

Об'єктивно неявні знання можуть бути складно кодифікованими, оскільки вони «існують тільки в людських руках і розумі, і проявляють себе через дії» [31]. Такі знання можуть усуспільнюватися групою на етапі соціалізації в спіралі створення знань, залишаючись при цьому неявними. Хоча неявність перешкоджає широкому розповсюдженню і збереженню цих знань на матеріальних носіях, вони можуть ефективно використовуватися групою.

Для їх збереження організація повинна приймати необхідні заходи для утримання працівників, що володіють цінними знаннями, наприклад, створюючи відповідні програми лояльності. Також важливо забезпечити спадкоємність в роботі колективу, щоб у групі було достатньо часу для передачі своїх знань новим членам через спільну роботу.

Суб'єктивна складність кодифікування неявних знань пов'язана із знаходженням адекватних способів вираження знань, які б зробили їх доступними для інших. З іншого боку, кодифікуванню може перешкоджати неготовність колег сприйняти і зрозуміти нові знання через обмеженість свого досвіду або нездатність проникнути в сутність знання.

Для подолання цього бар'єру неявні знання повинні пройти цикл SECI. У результаті спільної діяльності і інтенсивних внутрішньогрупових комунікацій знання поступово звільняються від таситності, щоб потім, на етапі інтерналізації, стати частиною бази знань інших членів групи.

4.3. Стратегічні аспекти управління знаннями

В умовах інтелектуалізації економіки на перший план в діяльності організації із забезпечення безперервного і стійкого економічного зростання виходять задачі створення вартості з нематеріальних активів і управління ними.

За думкою П. Друкера «зараз лише той є менеджером, хто примушує знання працювати». Водночас, у багатьох сучасних організаціях управління знаннями залишається малоефективним і погано контрольованим процесом. За оцінками експертів до 50% робочого часу витрачається на пошук потрібних знань!

За класичним визначенням Х. Скарбороу управління знаннями – це процес, спрямований на оволодіння, розподіл і використання знань, що веде до збільшення знань і результативності роботи організації [цит. за 3].

Відповідно до В.Р. Буковича та Р.Л. Уільямса, американських дослідників питань з менеджменту, «управління знаннями є процесом, за допомогою якого організація накопичує багатство, спираючись на свої інтелектуальні чи засновані на знаннях організаційні активи»[4]. Консультант з менеджменту Д.Ж. Скірме зазначає, що це «чітко окреслене і систематичне управління важливими для організації знаннями і пов'язаними з ними процесами управління, збирання, організації, дифузії, застосування і експлуатації з метою досягнення цілей організації» [4]. Американський спеціаліст по бізнес-менеджменту Р. Руглес пише, що «управління знаннями може бути визначене як підхід до збільшення або створення цінності шляхом активнішої підтримки досвіду, пов'язаного з ноу-хау, і знанням, що і як робити, які існують як у межах організації, так і поза нею» [цит. за 6].

Реальне управління знаннями виступає як систематичний процес створення і перетворення індивідуального і групового, наукового і практичного досвіду таким чином, щоб знання могли бути втілені у процеси, послуги і продукти, що пропонуються організацією і збільшують продуктивність її діяльності та загальну вартість [14].

За думкою М. К. Марінічевої управління знаннями означає виконання принципу «чотирьох П» створення умов, при яких потрібні люди зможуть отримувати потрібну інформацію і знання в потрібний час для виконання потрібних задач [8].

Сутність *концепції управління знаннями* полягає у виявленні у співробітників прихованих знань, що сприяють ефективному виконанню ними своєї професійної діяльності, документуванні їх і перетворенні на інтелектуальний актив [1]. Тобто, управління знаннями можна розглядати як сукупність стратегічних і оперативних зусиль, спрямованих на збільшення інтелектуального капіталу організації і підвищення ефективності його використання з метою підвищення результативності діяльності.

Головна мета управління знаннями у формулюванні С. Мекленберга і співавт. полягає у такому: «Управління знаннями дозволяє ор-

ганізаціям опанувати, застосовувати і створювати цінність із креативності і досвіду своїх працівників» [27].

Управління знаннями за думкою Дж. Харрінгтона і Ф. Вула являє собою стратегію, що включає [16]:

- практику додання корисної вартості до наявної інформації шляхом збору, фільтрації, синтезу, узагальнення, зберігання, пошуку і розподілу матеріальних і нематеріальних знань;

- розробку кастомізованих профілів даних у базі знань, які дозволяють користувачам отримувати доступ саме до тієї інформації, яка їм потрібна;

- створення інтерактивного навчального середовища, в якому працівники мають можливість обмінюватися знаннями і застосовувати отримані відомості для вироблення нового знання.

Як вважає один із фундаторів сучасної концепції управління знаннями К. Свейбі, компанія повинна обрати один або декілька підходів до управління знаннями, що найбільш відповідає її цілям. До таких підходів відносяться:

- збір, зберігання, пошук і розподіл матеріальних, інтелектуальних активів (tangible knowledge assets), таких як авторські права, патенти, ліцензії;

- збір, систематизація і розподіл нематеріальних інтелектуальних активів (intangible knowledge assets), таких як професійний досвід, творчі рішення і т.п.);

- створення інтерактивного навчального середовища, в якому працівники готові ділитися з колегами тими знаннями, якими самі володіють, перетворюючи їх у спільне надбання і використовуючи їх для вироблення нового знання.

Функції управління знаннями

Інтенсивні дослідження показують, що управління знаннями дозволяє організаціям [2, 7, 16 та ін.]:

- мінімізувати дублювання зусиль і втрати знань при реструктуризації підприємства;

- покращувати зв'язки між бізнес-стратегією і технологічною інфраструктурою для обміну знаннями, їх створення і повторного використання;

- опанувати колективним досвідом і розповсюджувати його повсюди, де він може принести найбільшу користь;

- визначити, які явні знання (спеціалізовані або міждисциплінарні) необхідно придбати, яких навичок не вистачає фахівцям;

- визначити, які неявні знання представляють цінність для організації;

- прискорити процес переходу цінних таситних знань в експліцитні, або процес навчання організації;

- зекономити зусилля на пошуку потрібної інформації;

- знати «хто що знає» в організації;

- забезпечити спадковість при зміні поколінь працівників.

Управління знаннями дає інтегруючий підхід до використання нових управлінських, маркетингових та інформаційних технологій, інноваційної активності і творчості людей, а також передбачає синергетичний зв'язок між технологічними і поведінковими аспектами в управлінні. Управління явними і неявними знаннями включає управління системою складних взаємодій між працівниками, управління процесом і технологією розповсюдження знань. Залежно від цілей, що стоять перед організацією, робота по управлінню знаннями може фокусуватися на явних або неявних знаннях, або на інтеграції підходів, в яких використовуються явні і неявні знання [10].

Стратегія управління знаннями, насамперед, повинна відповідати пріоритетним завданням бізнесу підприємства. За думкою С. Мекленберга і співавт. «створення ефективної системи менеджменту знань для конкретної компанії вимагає глибокого розуміння стратегії компанії і ключових бізнес-процесів, оскільки необхідна для компанії інформація безпосередньо залежить від того, як компанія планує досягати і підтримувати конкурентну перевагу» [27].

Взагалі, управління знаннями – один із способів досягнення стратегічних бізнес-цілей, а не процес, що розвивається автономно, за своєю внутрішньою логікою. На чолі стратегії управління знаннями повинна лежати стратегія бізнесу підприємства: місія підприємства, напрями і модель бізнесу. У поняття стратегії також повинні входити шляхи досягнення цієї відповідності. Стратегія управління знаннями є планом, узгодженим за строками і цілями із стратегією організації [1].

При відповідності пріоритетів управління знаннями і стратегії бізнесу мають досягатися такі цілі:

- зниження вартості продукції;

- збільшення кількості або асортименту;

- скорочення виробничого циклу;

- розробка і вихід на ринок з новими товарами і послугами;

- перехід від «виробництва на склад» до виробництва під конкретного замовника з урахуванням його індивідуальних вимог.

Стратегічні цілі бізнесу з урахуванням внутрішніх обмежень конвертуються в стратегічний план управління знаннями підприємства. У тому випадку, коли при формуванні стратегії управління знаннями ігнорується стратегічний план розвитку самого підприємства, можуть створюватися невиправдано амбітні проекти, які не відповідають потребам бізнесу. Не уявляючи собі, чого і як хоче досягти організація в перспективі, неможливо реально оцінити і потреби в управлінні знаннями.

Стратегія управління знаннями базується на таких організаційних принципах [1]:

1. Діяльність з управління знаннями має бути спрямована на подальший розвиток і просування підприємства на ринку, генерацію нових ідей і впровадження інновацій.

2. На основі накопичених знань підприємство повинно швидко реагувати на непередбачувані обставини, тенденції розвитку ринку і реалізовувати нові можливості, що відкриваються при цьому, у власних інтересах.

3. Збільшення ефективності роботи здійснюється за рахунок використання зафіксованого в базах знань попереднього досвіду.

4. Віртуальне навчання співробітників відбувається без відриву від основної роботи, формується культура передачі знань між співробітниками в межах підприємства.

Стратегія управління знаннями повинна враховувати [1]:

– області діяльності підприємства, в яких будуть використані принципи управління знаннями;

– способи управління знаннями (по ділянках і напрямках);

– довгострокову організаційну політику (комплекс внутрішніх стандартів по управлінню знаннями, що підтримується в організації);

– обмеження (фінансові, часові і т.п.);

– умови, при яких змінюється стратегія управління знаннями;

– аналіз результатів управління знаннями;

– процедуру управління знаннями.

До основних обмежень, які необхідно враховувати при виборі стратегії управління знаннями, відносяться: фінансові, часові, пов'язані з впливом людського фактора, технічні та ін.

Фінансові обмеження визначаються величиною інвестицій, які підприємство здатне направити на розвиток управління знаннями.

Часові обмеження зазвичай пов'язані із зміною технологій основного виробництва, ринковою стратегією підприємства, державним регулюванням економіки.

До обмежень, пов'язаних із впливом людського фактору, відносяться: ставлення персоналу до управління знаннями; звичка працювати за стандартизованими процедурами, виконавська дисципліна, особливості ринку праці; трудове законодавство.

Впровадження стратегії управління знаннями відбувається, як правило, «зверху». У зворотному напрямку цей процес рухається рідко і навряд чи буде ефективним, якщо не буде забезпечена підтримка вищого керівництва.

М.Хансен виділяє дві стратегії управління знаннями [21].

1) **Стратегія систематизації (кодифікації)** спирається на використання документів чи баз даних, в яких у систематизованому ви-

гляді зберігаються важливі для організації знання. Це стратегія, що реалізує підхід «людина – документ». При її застосуванні знання набувають незалежності від окремих людей, які ними спочатку володіли і перевели їх у письмову форму. Бази даних доступні всім працівникам і легко можуть ними використовуватися. Опис, структурованість і систематизація об'єктів знань в довідково-пошукових системах полегшують їх пошук. Для застосування стратегії систематизації вирішальним є розвиток інформаційних технологій та інтрамережі. Вона виправдовує себе для фіксації явних знань, необхідних при вирішенні повторюваних типових проблем.

Стратегія систематизації в основному використовується в промислових, виробничих компаніях, бізнес яких заснований на використанні минулого досвіду, зафіксованого в документах: звітах, архіві успішно реалізованих проектів. Документи, в яких акумулюється минулий досвід, потрібно зберігати в загальнодоступних базах, щоб усі співробітники могли ними скористатися.

2) **Стратегія персоніфікації** спирається на обмін і передачу знань у процесі безпосереднього спілкування співробітників між собою. Це стратегія, що реалізує підхід «людина-людина». Вона застосовується для передачі знань, які важко (чи нерационально) представляти у письмовому вигляді. Організація, що застосовує цю стратегію, робить акцент на встановлення соціальних контактів, мотивує взаємодопомогу між працівниками і розвиває нетворкінг. Методи передачі знань – діалог, відповіді на питання, мозковий штурм, семінари. Розвиток інформаційних технологій не такий важливий, як для стратегії систематизації і відіграє допоміжну роль. Стратегія персоніфікації виправдана, якщо задачі, що стоять перед співробітниками, унікальні і просте перенесення раніше розроблених алгоритмів не дасть потрібного результату. Ціна вирішення таких проблем вище, ніж при застосуванні стратегії систематизації, але персоніфікація дозволяє вийти на якісно нові, унікальні результати.

Як показує досвід, у межах однієї організації неможливо в однаковій мірі розвивати обидві стратегії управління знаннями. Організація має зробити вибір, яка з цих стратегій буде домінуючою, а яка – допоміжною. Вибір робиться, враховуючи специфіку поставлених задач, організаційну культуру, рівень інформаційно-технологічної оснащеності. У деяких компаніях відповідно до стратегії персоніфікації створюються бази даних, в яких зберігаються не знання, а відомості про людей, які володіють цими знаннями.

Етапи розроблення стратегії управління знаннями

Розроблення стратегії управління знаннями в сучасних організаціях здійснюється у декілька етапів [7]:

1. Встановлення зв'язку між зростанням вартості компанії і кон-

кретними знаннями. На цьому етапі важливо вирішити питання: чим управління знаннями може допомогти підприємству в досягненні його стратегічних цілей. Елементи знань повинні стати чинниками вартості, які матимуть чіткий і безперервний зв'язок з результативними чинниками вартості, – зростання доходів, зниження витрат і ризиків. На даному етапі необхідно ідентифікувати ключові бізнес-процеси, направлені на реалізацію прийнятої стратегії організації і сформулювати вимоги до знань компанії, які необхідні для успішного виконання цих бізнес-процесів, тобто визначити, які елементи знань є критичними для успіху компанії (ключові знання). Окрім того, цей етап створює базу для оцінки знань організації на основі їх внеску в успіх бізнесу.

2. Опис ключових бізнес процесів, тобто нарощування процедурного знання організації. Цей етап дозволить чітко і наочно представити дії, які реалізують стратегію і створюють вартість компанії. Це уявлення є основою для побудови карти знань на наступному етапі.

3. Аудит знань, який реалізується у формі створення карти знань. Карта знань ідентифікує місця використання і застосування знань на етапах виконання бізнес-процесів, а також джерела отримання і носіїв знань. Вона дозволяє інтегрувати знання з різних джерел. У результаті аудиту знань визначається як і де застосовуються ключові знання, а також ідентифікується існуючий обсяг необхідних знань, їх розподіл в організації, типи знань (явні чи неявні), а також джерела отримання знань.

Початкова модель може деталізуватися і розширюватися поступово, по мірі виникнення нових знань. Крім того, існуюча модель «як є» може доповнюватися перспективною моделлю «як належить», яка дозволить розробити план змін. У бізнес-моделі можуть створюватися класифікатори «дерево знань» і «носії ключового знання».

Даний етап – це серйозне дослідження стану знань і їх управління в організації. Типові питання, на які повинен відповісти аудит знань, такі:

- якими є потреби організації в знаннях;
- які ресурси або активи знань є на підприємстві і де вони знаходяться;
- як організовані потоки знань на підприємстві;
- які бар'єри на шляху руху знань;
- у якій мірі персонал, процеси і технології підтримують поточний стан функціонування знань.

Аудит знань допомагає уточнити потреби підприємства в знаннях і фахівцях, сильні і слабкі сторони підприємства в організації потоків знань, загрози і ризики втрати знань, а також нові шляхи підвищення ефективності управління знаннями. Головний результат такої роботи – опис стану справ в організації стосовно ефективності використання

інтелектуальних активів і визначення того, на чому мають бути зосереджені основні зусилля в найближчому майбутньому.

4. Проводиться аналіз карт знань і оцінка розриву між тим обсягом ключових знань, який необхідний для підвищення вартості і реалізації стратегії, та існуючими знаннями організації з урахуванням їх типу і фрагментації. У результаті виконання даного етапу розробляється політика знань, яка виділяє ключові знання організації, визначає роль різних знань у конкурентній боротьбі (корінні, конкурентні, інноваційні), вказує, які знання необхідно зберігати (знання, запас яких усередині організації достатній для реалізації стратегії), які знання необхідно збільшувати (існує розрив знань). Також політики вказують підхід до формалізації і розповсюдження ключових знань.

Політика в області знань є інтегруючим документом, який формулює висновки, отримані в результаті проведення описаних вище кроків.

5. На основі політики знань розробляється стратегія управління знаннями. На даному етапі визначаються способи розвитку управління знаннями за трьома напрямками: технології, культура і процеси знань, та розподіляються зусилля між цими напрямками.

Причини провалу стратегій управління знаннями

Консалтингова компанія «Hopkins Business System Consulting» узагальнила найбільш поширені помилки в ході реалізації ініціатив з управління знаннями [цит. за 2].

Відсутність підтримки топ-менеджмента підприємства. Ефективне впровадження управління знаннями вимагає набагато більшого, ніж лише інформаційні технології. Насамперед, необхідні зміни в корпоративній культурі, які починаються з керівників підприємства. Саме вони повинні першими почати упроваджувати управління знаннями в своїй практиці.

Недооцінка можливих вигод і витрат. Скільки це коштуватиме і які повернення на інвестиції? – ці питання слід ставити із самого початку. Завищені очікування, так само як і відсутність методик для оцінки витрат проекту, можуть призвести до розчарування.

Невідповідна технологічна підтримка. Консультанти радять підприємствам захищати свої інвестиції в управління знаннями шляхом ретельного вибору підтримуючих інформаційних технологій на основі перевірених стандартів і програмного забезпечення.

Неякісне планування робіт і відсутність чітких критеріїв оцінки ефективності. Рекомендується присвятити достатньо часу для визначення пунктів плану і всіх необхідних вимог по його забезпеченню, включаючи формулювання бізнес-цілей, повернення на інвестиції, технологічні вимоги, розробку пілотного проекту, оцінку результатів тощо.

Недоліки архітектури. Називається п'ять найбільш важливих складових архітектури управління знаннями, які впливають на успішність виконання проектів у цій галузі:

- інтегрована модель знань підприємства;
- управління контентом;
- сховища даних;
- автоматизація бізнес-процесів;
- організація спільної роботи.

Основними перешкодами на шляху ефективного створення системи менеджменту знань в українських підприємствах є відсутність технологічної підтримки та навичок застосування механізмів управління знаннями, а також загроза інформаційній безпеці. Важливою умовою успішного впровадження стратегії управління знаннями є обізнаність персоналу. Мета розробки стратегії в тому, щоб з усіх боків ретельно оцінити завдання, що стоять перед компанією, а потім донести їх до виконавців. Будь-яка хороша стратегія може провалитися, якщо працівники не розуміють, чому змінюється компанія і які результати це принесе.

Отже, розробляючи стратегію управління знаннями, важливо залучити у процес максимальне число працівників та забезпечити захищену інформаційну інфраструктуру для їх взаємодії, організувати навчання персоналу і розробити модель мотивації ключових фахівців і топ-менеджерів.

4.4. Розроблення систем управління знаннями

Системи управління знаннями (СУЗ) розробляються організаціями для мобілізації власних інтелектуальних ресурсів і прискорення циклу створення знань.

Історично сформувалося два підходи до розроблення систем управління знаннями.

Згідно з першим із них управління знаннями вважається проблемою впровадження інформаційних технологій. Організації, що поділяють цей підхід, роблять акцент на технологічних інструментах управління знаннями, вважаючи, що для управління знаннями необхідно створювати комп'ютерні мережі і використовувати програмне забезпечення, що підтримує роботу груп і спонукає працівників більш охоче ділитися інформацією і знаннями.

Без сумніву, технологічні рішення надають певні переваги, а саме:

- дозволяють прискорити документообіг;
- дозволяють зменшити обсяги паперових документів;
- дозволяють систематизувати явні (кодифіковані) знання;
- надають доступ до явних знань всім, кому це необхідно.

Водночас, слід розуміти, що роль інформаційних технологій у системі управління знаннями не можна перебільшувати, оскільки вони забезпечують передачу тільки явних, формалізованих знань. Неявні знання, що можуть складати до 80% знань організації, потребують для передачі інших каналів комунікації.

Згідно з другим підходом управління знаннями розглядається швидше як проблема організаційної культури і організації командної роботи. Сильна, позитивна організаційна культура, орієнтована на навчання і розвиток, сприяє створенню атмосфери довіри і співробітництва, спільному використанню знань.

Організації, що дотримуються цього підходу, роблять акцент на організаційних інструментах управління знаннями, тобто сукупності організаційних заходів, що дозволяють активізувати творчий потенціал працюючих і створити умови для ефективного обміну знаннями та інформацією.

Для багатьох організацій управління знаннями означає впровадження технологічних рішень, при цьому роль організаційних рішень недооцінюється. Як відзначають Х. Скарбороу і К. Картер, людський фактор, що є головною рушійною силою успішного управління знаннями, у світовій практиці застосування інформаційних технологій часто виявляється вторинним [цит. за 3].

Акцент на інформаційних технологіях пояснюється і тим, що їх впровадження є відносно нескладним завданням (хоча часто і не дешевим). Значно складніше зробити так, щоб система управління знаннями постійно використовувалась працівниками організації, що вимагає, зокрема, зміни корпоративної культури, клопіткої роботи з цінностями і пріоритетами працівників, виховання звички до обміну знаннями і їх спільної експлуатації.

Сучасні СУЗ базуються на інтегральному підході, відповідно до якого управління знаннями виступає як система забезпечення генерування, обміну, розповсюдження і використання знань у вигляді стійких процесів і процедур, що підтримуються інформаційними технологіями, спеціальними організаційними структурами і компетентними спеціалістами, що управляють нею.

В Європі підходи, технології і конкретні інструменти управління знаннями визначаються за стандартами в сфері управління знаннями в державному секторі. Наприклад, Європейський комітет зі стандартизації розробив документ CWA 14924:2004 «Керівництво з практики впровадження системи менеджменту знань». У Великобританії державні стандарти з управління знаннями представлені в документі PD 7504:2005 «Управління знаннями в державному секторі. Керівництво з кращої практики».

Дж. Харрінгтон і Ф. Воул визначають «систему управління знаннями як активний систематизований процес створення і розподілу між зацікавленими сторонами нових цінностей на основі використання інтелектуального капіталу чи бази знань, якими володіє організація» [16, с 42].

По суті, зміст СУЗ полягає в тому, щоб допомогти людям краще працювати разом, використовуючи зростаючі ресурси знань. Результатом успішно працюючої системи управління знаннями повинна стати організація, що самонавчається і саморозвивається [14].

СУЗ базується на визнанні того, що знання виступають предметом матеріальної культури, втіленої в конкретних людях і у взаєминах цих людей з організаціями. Формування СУЗ в організаціях дозволяє створювати знання, розвивати їх в організаційному середовищі, впроваджувати у вигляді інновацій. В Європі вже наприкінці ХХ сторіччя середній відсоток валового доходу, витраченого на управління знаннями, складав 5,5%, що більше, ніж частка валового доходу, витраченого на НДДКР (4,5 %) [10].

Впровадження СУЗ в організаціях є одним із головних чинників конкурентної боротьби. Опитування керівників 1626 найбільших компаній США, що проводилося в 1998-1999 роках журналом «Management Review» і дослідницькою організацією «AMA Research» показало, що більш ніж 1/3 американських компаній реалізують ті чи інші програми управління знаннями. Кожні чотири з п'яти опитаних компаній, де здійснювалися ці програми, вважають управління знаннями важливим напрямом в управлінні організацією.

СУЗ та інформаційна система

СУЗ істотно відрізняється від інформаційної системи організації [14].

Якщо призначенням інформаційної системи є ефективне зберігання, обробка і надання користувачам по регламенту або запиту потрібної інформації, то призначенням СУЗ є збільшення обсягу і підвищення рівня використання знань організації за рахунок їх ефективного пошуку і фільтрації, включення у колективну пам'ять компанії професійних знань і досвіду, в тому числі і того, що зберігається в головах фахівців [14].

Інформаційна система розглядає фахівця як функціонера, тобто як людину, що виконує певну функцію, яку система зобов'язана інформаційно забезпечити. СУЗ розглядає фахівця як основне джерело знань, якому система зобов'язана надати допомогу, забезпечивши його бракуючими знаннями і можливістю для створення нових.

Нові, відмінні від інформаційної системи можливості в оперуванні знаннями, з'являються в СУЗ, головним чином, тому, що вона надає фахівцям компанії широкий набір засобів і ефективно середовище для професійного спілкування на вищому рівні – на рівні моделювання бізнес-процесів за допомогою теорій, концепцій, достовірних знанневих тверджень і уявлень. Це досягається наявністю в СУЗ мови професійного спілкування, що спирається на метаописи і онтології начочних областей.

Життєвий цикл знань

Заходи, що входять до СУЗ, розрізняються в залежності від стадії життєвого циклу знань. Життєвий цикл знань представлений на рис. 4.2. [16].

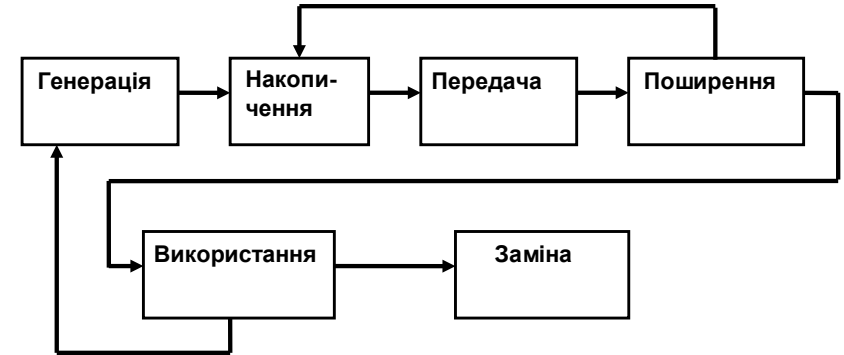


Рис. 4.2. Життєвий цикл управління знаннями [16].

Знання, отримане на етапі генерації у вигляді ідей, оцінюється, щоб з'ясувати його потенційну цінність для організації. Знання, що визнане цінним, накопичується і систематизується. При цьому воно отримує форми, прийнятні для його подальшої передачі зацікавленим користувачам. Поширення і обмін знаннями відбувається через різноманітні канали комунікації (особисте спілкування, портали, чати та ін.). Поширення знань вважається одним із ключових етапів в управлінні знаннями, який у значній мірі залежить від готовності і бажання працівників ділитися знаннями.

На етапі використання знань організації отримують реальні вигоди від системи управління знаннями у вигляді інновацій. Робота над новим продуктом чи послугою продовжується, про що свідчить зворотний зв'язок із першим етапом (рис. 4.2).

Звільнення від старих знань і їх заміна новими забезпечують процес організаційних змін. В організації завжди є захисники старих, звичних практик, що довели свою слушність у минулому. Відмова від застарілої практики повинна відбуватися одночасно з тестуванням нових підходів і доведенням їх перспективності.

В Європейській Концепції по управлінню знаннями [19] виділяють п'ять етапів життєвого циклу знань: ідентифікація (виявлення), створення, зберігання, розповсюдження і використання, як показано на рис. 4.3.

Життєвий цикл знань забезпечує підтримку бізнес-процесів організації, маючи на увазі і всіх його зовнішніх учасників: споживачів продукції і послуг, клієнтів, партнерів. До чинників, що сприяють успішним бізнес-процесам, відносять:

– організаційні знання і здібності організації як системи, а саме розуміння місії, стратегії, структури і процесів діяльності, а також інфраструктури і технологій діяльності;

– персональні здібності співробітників компанії, а саме майстерність, досвід, корпоративна поведінка тощо.

Ідентифікація знань

Ідентифікація знань передбачає також і виявлення потреби в них для конкретної предметної області і конкретного виду діяльності. Первинним є аналіз стратегічних цілей у виробництві конкурентоздатних товарів і послуг і виявлення знань, необхідних для досягнення цих цілей.

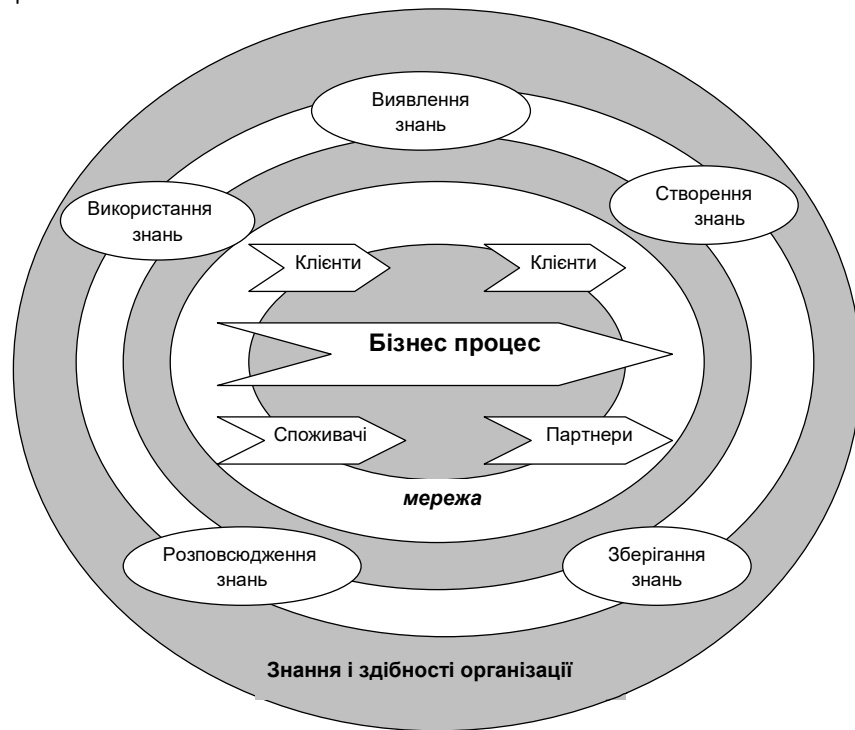


Рис. 4.3. Європейське уявлення про життєвий цикл знань [за 14].

Ідентифікація існуючих і необхідних знань є важливим елементом в обґрунтуванні рішень щодо забезпечення інноваційного розвитку компанії. При цьому слід враховувати не тільки вимоги споживачів, а й внутрішні процеси і потреби компанії. До методів та інструментів, що підтримують цей вид діяльності в організаціях, відносяться: системний аналіз, семантичний пошук, мозковий штурм, методики побудови карт знань, опитування споживачів.

Створення нових знань

Створення нових знань може відбуватися при виконанні фундаментальних і прикладних НДР, в процесі діяльності аналітичних і експертних груп, при проектуванні складних об'єктів, процесів і систем.

На груповому рівні нові знання найчастіше є результатом спілкування і взаємодії при вирішенні практичних проблем, спільно осмисленого досвіду, навчання, цілеспрямованого засвоєння нової інформації, результатом логічного висновку і методу проб і помилок. При цьому має бути максимально задіяний накопичений в організації досвід, її явні і неявні знання, які часто фіксують у вигляді кращих практичних рішень.

Іншим джерелом нових знань є прийом на роботу (на тимчасовій або постійній основі) фахівців, що мають вищий рівень знань і досвід роботи в інших організаціях. Ще одним джерелом нових знань може стати купівля іншої компанії разом з її спеціалістами, знаннями, технологіями і досвідом.

Зберігання знань

Зберігання знань в організаціях необхідне для формування і нарощування активів знань (інтелектуального капіталу, баз знань), що живлять знанневий і бізнес-процеси. Способи зберігання явних і неявних знань, зважаючи на їх істотні відмінності, різняться.

Явні знання – текстові документи, електронні таблиці, бази даних, Web-сторінки, креслення, схеми і т.п. зберігаються в спеціально створених репозитаріях знань. Оскільки технічну і технологічну основу такого роду сховищ складають комп'ютери та інформаційні технології, то застосовуються і відповідні способи зберігання, поповнення і доступу до репозитаріїв.

Перед розміщенням явних знань в репозитарії здійснюється їх опис за допомогою певних мов високого рівня (наприклад XML) і класифікація.

Як правило, репозитарії знань оснащені ефективними програмними і технічними засобами для трансформації форм представлення знань. По мірі удосконалення фізичних носіїв інформації множаться і форми зберігання знань. Використання в репозитаріях знань різноманітних носіїв інформації диктується, з одного боку, зручністю їх застосування, з іншого – надійністю і довговічністю зберігання.

Для того, щоб потенціал репозитарія знань використовувався в найбільшій мірі, необхідно здійснювати актуалізацію і верифікацію знань відповідно до нових задач і змінних умов бізнес-середовища. Це спонукає організацію до використання експертних систем, які, зі свого боку, потребують структуризації і кодифікації всіх знань, що також не завжди досяжно або пов'язано із значними витратами. Певний компроміс між повторним використанням знань, рівнем формалізова-

ності і вартості кодування досягається при побудові депозитаріїв із використанням метаданих, метаописів і онтологій.

Неявні знання зберігаються, передусім, у нейронних структурах головного мозку співробітників компанії, а також у групах, у командах, в організаційних формах щоденної діяльності (у правилах виконання рутинних робіт і процесів).

Саме неявні знання становлять значну частку знань організації, і їх переведення у явні є важливою задачею СУЗ.

Розповсюдження знань

Метою даного виду діяльності (процесу) є передача знань в потрібне місце, в потрібний час і з потрібною якістю.

Розповсюдження знань відбувається багатьма способами: через документи, книги і журнали, шляхом поповнення баз даних і баз знань з телеко-мунікаційним доступом.

Це так званий «складський підхід», коли споживачі звертаються до легко доступного репозитарію знань, в якому містяться явні знання.

Однак, неявні знання передаються від людини до людини за допомогою спілкування, співпраці, коучинга і наставництва. Така передача знань називається «потоковим підходом». Тут особливо важливо створити сприятливе середовище для обміну ідеями і досвідом.

До методів і інструментів, які підтримують обмін знаннями, відносяться інтранет-портали, розподілені бази даних, формальні і неформальні методи навчання, прийом на роботу і ротація кадрів.

Використання знань

Використання знань є завершальною стадією процесу. Знання як інтелектуальний ресурс тільки тоді може щось додати до вартості, якщо воно використовується. Безліч знань залишаються невикористаними, або не використовуються ефективно. На етапі використання важливо створити умови, щоб зусилля, витрачені в попередніх видах діяльності, окупилися.

На цьому етапі виявляються розриви в знаннях, на практиці перевіряється їх істинність, комерційна корисність в сенсі підвищення вартості продукту або зниження витрат на його виробництво, отримується новий досвід, що є джерелом нових знань. Компанія повинна стимулювати використання нових знань різними формами визнання, матеріальним заохоченням, кар'єрним просуванням тощо.

Етапи управління знаннями

На думку Т.Г. Мясоедової, Р.О. Шевченко система управління знаннями повинна включати п'ять етапів: планування, збір, систематизація, капіталізація і розподіл знань. Кожен з етапів, а особливо систематизація, розподіл і капіталізація знань, мають бути захищені [10].

1. *Планування* знань організації є процесом стратегічним. У ході планування проводиться аналіз поточних знань компанії, їх співстав-

лення із кращими вітчизняними чи міжнародними стандартами, виявляються «вузькі місця». Визначаються знання, дефіцит яких заважає підвищенню ефективності і результативності організації. Відбувається попередня оцінка знань, які будуть необхідними в майбутньому для реалізації стратегії розвитку.

2. *Збір*. Етапу збору повинна передувати роз'яснювальна робота про те, яким чином управління знаннями приведе до підвищення благополуччя компанії і до поліпшення благополуччя співробітника, що поділився своїми ексклюзивними знаннями. На цій стадії визначаються внутрішні і зовнішні носії знань, відбувається акумуляція явних і неявних знань, необхідних для забезпечення конкурентної переваги компанії. Проводиться оцінка акумульованих знань.

3. *Систематизація*. При систематизації має бути розроблена класифікація закумульованих знань (наприклад, принципово важливі, практичні і стратегічні знання), забезпечено їх зберігання, по можливості проведена трансформація знань з неявних в явні. Знання накопичуються і зберігаються в корпоративній і обов'язково доступній для співробітників базі знань. Компанія повинна при цьому проінструментувати співробітників із питань інформаційної безпеки створеної бази знань і створити ефективну систему її захисту.

4. *Розподіл*. Розподіл знань включає обмін знаннями як в межах організації, так і поза ними, а також передачу знань від більш досвідчених працівників новачкам. Проводяться «круглі столи» по обміну неявними і явними знаннями, застосовується практика наставництва, організовується санкціонований доступ до баз знань.

5. *Капіталізація*. Втілення знань в патентах, ГОСТах, ТУ, «ноу-хау», документах, базах даних і описі програм, що дозволяє скоротити час і витрати на розробку продуктів, документів, програмного забезпечення, удосконалювати бізнес-процеси компанії. Трансформація нематеріальних активів (знань) в матеріальні (матеріали, технології, послуги) дозволяє витягувати прибуток із знань кожного співробітника і компанії загалом.

Етапи створення СУЗ

А. Тівана виділяє чотири етапи у створенні СУЗ [35]:

1. *Аудит компанії, інформаційної системи та існуючих активів знань*.

Аудит, здійснюваний на цьому етапі, включає обстеження, оцінку і аналіз:

- Стратегії розвитку компанії.
- Основних напрямів діяльності.
- Організаційної структури компанії.
- Структури і складу інформаційної системи (підсистеми, задачі, моделі, алгоритми).

- Інфраструктури інформаційної системи (канали, сервери, Інтра-нет і Екстранет).
- Інформаційних ресурсів інформаційної системи (файли БД, БЗ, портали).

– Програмного забезпечення інформаційної системи (системного, загального і прикладного призначення).

Аудит може виконуватися аутсорсинговою компанією або спеціальною групою експертів, сформованою керівництвом компанії.

2. Проектування СУЗ.

Проектування СУЗ передбачає такі заходи:

– Визначення ролі СУЗ в бізнес-стратегії і корпоративній культурі компанії.

– Розробка концепції СУЗ.

– Формування і/або залучення команди для розробки проекту СУЗ.

– Розробка проекту СУЗ (архітектура, склад підсистем, завдань і сервісів).

– Розробка інфраструктури СУЗ (корпоративна пам'ять, середовище і технології пошуку та співпраці).

– Вибір програмних систем та інструментів інфраструктурного і технологічного характеру.

– Розробка технології функціонування підсистем, середовища і сервісів.

3. Розгортання і створення СУЗ передбачає:

– Придбання та інсталяцію інфраструктурних і програмних елементів.

– Формування баз даних, репозитарія і баз знань.

– Внесення удосконалень до організаційних і технологічних регламентів виконання робіт.

– Управління змінами, культурою стосунків і винагородою.

4. Оцінка ефективності і вдосконалення СУЗ передбачає:

– Визначення сукупності кількісних і якісних критеріїв ефективності нововведень і методики їх агрегації.

– Оцінка повернення інвестицій (ROI).

– Вдосконалення СУЗ в залежності від досвіду її розгортання і функціонування.

Перераховані етапи носять загальний характер в методології проектування і створення інформаційних і управлінських систем. СУЗ, як специфічна система, має певні особливості, які виявляються в створенні таких її компонентів, як онтології, репозитарії знань, пошукові системи, середовище для взаємодії експертів і проектних груп.

Перераховані етапи розкривають, однак не вичерпують сукупність робіт, які потрібно виконати в процесі створення СУЗ. Слід також мати

на увазі нелінійний характер побудови СУЗ, взаємозв'язок рішень і результатів на кожному з етапів, необхідність повернення до раніше вирішених завдань з метою їх уточнення, оптимізації і т.п.

Типи інформаційних технологій в СУЗ

У даний час виділяють чотири типи інформаційних технологій, що забезпечують функціональність рішень по управлінню знаннями: семантичні технології, технології спільної роботи, візуалізації і масштабування [1].

Під *семантичними технологіями* розуміють засоби встановлення взаємозв'язків між термінологією користувачів і термінологією, що використовується в інформаційній системі. Семантична функціональність використовує технології кластеризації, категоризації, лінгвістичного аналізу, «витягування» даних і семантичних мереж і експертних оцінок, які забезпечують відповідність інформації, що доставляється, запитам користувачів. Тут можна зустріти як тактичні рішення, що роблять, наприклад, вибірки документів з певним терміном, так і стратегічні, з більш складним семантичним аналізом, що дають точніші результати запитів.

Під *технологіями спільної роботи* розуміють можливість відбору користувачами знань і засобів взаємодії з експертами для вирішення своїх завдань. Сюди включаються засоби фільтрації, ідентифікації експертів і об'єднання користувачів у співтовариства із загальними інтересами (такі засоби систем групової роботи, як дискусійні бази даних, мережеві довідники та ін.). Ці засоби бувають як тактичними, що забезпечують зручний доступ тільки до власних знань, так і стратегічними, що забезпечують доступ до корпоративних знань, експертів, мереж і співтовариств.

Засоби візуалізації використовують для виконання навігації і швидкого доступу до інформації в середовищі управління знаннями, а також підтримка аналізу змісту знань.

Технології масштабованості вирішують питання використання широти типів даних і їх фізичного розташування з огляду доступності для користувачів. Типи даних включають реляційні бази даних, аудіо, відео системи для колективної роботи. Фізичне розташування може обмежуватися межами організації або простиратися далі (включаючи Internet та інформаційні джерела партнерів і постачальників).

Побудова систем управління знаннями на основі нейронної мережі робочих місць

При створенні сучасних систем управління знаннями, які в режимі он-лайн забезпечують працівників релевантною інформацією, робочі місця об'єднуються в нейронну мережу.

Побудова систем управління знаннями на основі нейронної мережі автоматизованих робочих місць користувачів означає рішення п'яти взаємопов'язаних задач [16]:

- управління контентом;
- забезпечення готовності знань до використання;
- управління колективним використанням знань;
- генерування знань;
- проектування мережі. Включає розміщення елементів мережі, вибір методів обробки інформації, каналів передачі даних, апаратних і програмних засобів.

Управління контентом

Забезпечує отримання і перевірку даних, інформації і знань в будь-якому форматі з будь-яких джерел, включаючи експертів з певних питань і урядові органи. Багато організацій впроваджують системи управління знаннями, розраховуючи з їх допомогою зробити знання своїх провідних працівників доступними для менш досвідчених і налагодити обмін знаннями між територіально розділеними офісами. Оскільки будь-які знання будуть неефективними, якщо вони не відповідають потребам користувачів, головна проблема при створенні СУЗ полягає в точному визначенні того, які саме знання в ній повинні накопичуватися. Передбачити заздалегідь які знання будуть корисними і що слід зберігати, складно, якщо організація не знає точно, для чого знання будуть застосовуватися. Якщо при розробці систем управління знаннями не приділяють достатньої уваги чіткому визначенню мети і способів застосування знань, така система швидко перетворюється на громіздку, аморфну базу даних «про все на світі», якою ніхто не користується.

Контент системи управління знаннями в будь-якій організації повинні складати переважно ті дані, інформація і знання, володіння якими сприяє підвищенню її конкурентоспроможності. Вона повинна регулярно перевірятися експертами і оцінюватися з погляду відповідності вимогам регулюючих органів.

Кожен співробітник організації повинен мати можливість представляти власну інформацію для розгляду і оцінки доцільності включення її в базу знань. Водночас, це не означає, що будь-які відомості, що містяться в системі, повинні бути доступні всім без виключення співробітникам компанії. При створенні СУЗ важливо забезпечити належний захист інформації.

Системи управління знаннями повинні включати також відповідний контент, створений поза межами організації. До такої інформації, зокрема, відносяться пакети учбових матеріалів, книги тощо.

Забезпечення готовності знань до використання

Включає форматування, авторинг, вибір стилю, оформлення і засоби передачі і відтворення інформації, оцінку її придатності до практичного застосування.

Після того, як організація з'ясувала, які знання їй належить збирати і розподіляти, вона повинна вирішити, хто ці знання застосовуватиме і яким чином користувачі дістануть доступ до необхідної інформації. Важливо знати, хто визначає, де і як будуватимуться комунікації із зацікавленими особами і як визначаються структура бази даних і контент у кожному сховищі знань. Класифікація знань диктує способи організації, розміщення і їх пошуку в системі. Класифікація знань, що містяться в системі, має особливе значення для подальшого вибору релевантних інформаційних технологій, які забезпечать узгодження змісту інформації в системі із способами її надання користувачам.

Надання інформації в системі можна здійснювати через Інтранет (внутрішню мережу корпорації), Екстранет (групу об'єднаних внутрішніх мереж), Інтернет (загальнодоступну мережу) або інші мережі. Ефективна система управління знаннями повинна містити прості у використанні засоби для формування контенту і публікації рішень. Система повинна підтримувати всі відомі формати, такі як HTML, Flash PowerPoint і потокове відео. Останнє означає технологію передачі відеозображення, що дозволяє його продивлятися по мірі отримання даних з мережі без попереднього завантаження файлу на локальний комп'ютер. Для забезпечення належної сумісності з іншими системами контент повинен відповідати вимогам відомих стандартів, таких як AICC, SCORM та ін. Окрім того, застосування простих в обігу шаблонів створює у користувачів позитивні враження від роботи з системою. Добре відпрацьована СУЗ повинна включати можливості інтерактивного моделювання, розбору учбових прикладів і вирішення ігрових завдань онлайнового навчання, системи тестування і зворотного зв'язку. Публікація контенту має бути максимально спрощена і не вимагати додаткового програмування або застосування інших спеціальних навичок.

Система повинна відстежувати, хто до неї звертається і чому кожен користувач навчився сам (або навчив інших), оцінювати ефективність їх індивідуальної роботи і розраховувати рентабельність вкладених у неї інвестицій. Вона повинна видавати звіти і мати у своєму розпорядженні засоби комплексного і динамічного моніторингу за її використанням, що дозволяє оцінювати її корисність для компанії.

Управління колективним використанням знань

Включає налагодження взаємодії між користувачами, зберігання інформації, аналіз наявних прогалів у даних, відстежування і оцінку доставки інформації;

Щоб система діяла належним чином, потрібні співпраця і взаємодія працівників, їх онлайнове навчання і наставництво. Ці аспекти системного підходу до управління знаннями реалізуються у формах зборів невеликих груп працівників, віртуального навчання, робочих засідань і учбових семінарів.

Система управління знаннями є інфраструктурою для управління, відстежування, обміну, розповсюдження і архівації знань в межах організації. Знання мають бути належним чином прив'язані до ресурсів даної організації (включаючи людські ресурси і системи планування ресурсного забезпечення). Необхідно виявити всі невідповідності в індивідуальних знаннях і ресурсах компанії.

Окрім каталогізації даних, інформації і знань, якими володіє організація, система повинна відстежувати всі звернення до неї, оцінювати відповідність потребам підприємства і рентабельність вкладених в неї інвестицій. Система також забезпечує пошук фахівців потрібної кваліфікації в організації, дає оцінку співробітникам компанії і відсіває кандидатів, що не пройшли конкурс на заміщення вакантних посад.

Генерування знань

Включає вибір платформ, операційних систем і додатків.

Працездатна система управління знаннями має бути доступна з будь-яких відповідних платформ і операційних систем. Вона може використовувати різноманітні формати контенту, включаючи PowerPoint, мультимедіа, веб-матеріали, потокове відео, загальнодоступні «білі дошки» тощо. Окрім того, вона повинна підтримувати протоколи голосового зв'язку через інтернет, забезпечувати проведення аудіоконференцій, демонстрацію додатків, проведення голосувань, відповіді на питання в режимі реального часу.

Проектування мережі

Це переважно технічна задача, яка включає розміщення елементів мережі, вибір методів обробки інформації, каналів передачі даних, апаратних і програмних засобів.

Контрольні питання

1. Визначити сутність знань як філософської категорії.
2. Проаналізувати існуючі підходи до класифікації знань.
3. Визначити основні категорії знання за Блеклером. Навести приклади, пояснити їх значення для управління знаннями організації.
4. Визначити характерні риси таситних і експліцитних знань, знань, назвати їх джерела.
5. Визначити сутність організаційного знання.
6. Охарактеризувати умови створення організаційного знання і розкрити їх сутність.

7. Проаналізувати цикл створення організаційного знання за Нонака Такеучі.

8. Охарактеризувати головні стратегії управління знаннями.

9. Охарактеризувати етапи управління знаннями.

10. Надати характеристику системи управління знаннями на основі мережі автоматизованих робочих місць.

Практичні вправи

Вправа 1. Бар'єри до обміну знань

Існують певні психологічні бар'єри, що перешкоджають обміну знаннями між працівниками і обмежують ефективність роботи підрозділів і організації в цілому. Основні з них такі [16]:

«Моя цінність як працівника визначається тим, що я володію унікальними знаннями, невідомими іншим».

«Мені платять за роботу, а не за навчання інших».

«Мене ніхто не навчав».

«Люди повинні мислити самостійно».

«Я занадто зайнятий для цього».

«Потрібно занадто багато часу, щоб знайти джерело необхідної інформації».

Завдання

1. Запропонуйте заходи щодо подолання цих бар'єрів.
2. Чому, на вашу думку, ці заходи можуть виявитися ефективними?
3. Як заохочувати працівників до обміну знаннями?

Вправа 2. Система управління знаннями

Ознайомтеся з досвідом розроблення системи управління знаннями в компанії «Hewlett Packard».

Керівництво «Hewlett Packard» прийняло рішення про впровадження системи управління знаннями у зв'язку із стрімким зростанням компанії і жорсткою конкуренцією на ринку комп'ютерних технологій. Проектною групою була розроблена стратегія управління знаннями, реалізація якої передбачала впровадження інформаційних технологій і системи розвитку персоналу. Була розроблена і впроваджена інформаційна система (інтранет), яка забезпечувала всім працівникам компанії будь-якого структурного підрозділу і у будь-який час доступ до єдиної інформаційної бази і сприяла швидкому і якісному розповсюдженню знань серед персоналу «Hewlett Packard» у всіх країнах. Компанія змогла систематизувати, стандартизувати і оптимізувати свій документообіг. Велика кількість паперових документів і баз даних були замінені електронними версіями. Співробітники почали ділитися своїми знаннями, розміщуючи в локальній мережі різного роду до-

кументи, презентації і бази даних. Це спричинило формування гуртків за інтересами, стимулювало навчання і розвиток персоналу. Для підвищення компетентності персоналу була впроваджена практика проведення внутрішніх семінарів, на яких збиралися працівники, що вже володіють достатніми знаннями в певній сфері, а також ті, хто був зацікавлений у навчанні. Обмін знаннями проходив у неформальній обстановці, що дозволило не лише досягти початкової мети – підвищення кваліфікації персоналу, але й налагодити в компанії ефективні процеси комунікації.

Зараз в компанії використовуються бази даних різних документів, в яких зберігаються знання окремих працівників і, зокрема, міститься інформація з ефективного продажу продукції компанії. Ці документи доступні для внутрішнього користування, постійно оновлюються і доповнюються.

Завдання

1. Проаналізуйте досвід створення системи управління знаннями в компанії.
2. Який підхід до управління знаннями був використаний керівництвом компанії?
3. Відзначте основні технологічні і організаційні інструменти, що застосовуються компанією для управління знаннями.
4. Які ще заходи з управління знаннями ви б порекомендували впровадити в компанії?

Література до розділу

1. Агафонова В.В. Стратегия управления знаниями на предприятии [Электронный ресурс] / В.В. Агафонова, Е.В. Погорелова // Российское предпринимательство. – 2006. – № 4 (76). – с. 67–69. – Режим доступа: <http://www.creativeconomy.ru/>.
2. Андрусенко Т. Стратегия управления знаниями предприятия [Электронный ресурс] / Т. Андрусенко // Корпоративные системы. – 2007. – №3. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str158.html>.
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг, перевод с англ., под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
4. Букович У. Управление знаниями: руководство к действию / У. Букович, Р. Уилльямс. – М.: ИНФРА-М, 2002. – С. 315–317.
5. Кикель П. В. Краткий энциклопедический словарь философских терминов / П. В. Кикель, Э. М. Сороко. – Минск : БГПУ, 2006. – 266 с.
6. Коулопоулос Т.М. Управление знаниями / Т.М. Коулопоулос, К. Фраппало, перев. с англ., – М.: Эксмо, 2008. – 224 с.

7. Кудрявцев Д.В. Системы управления знаниями и применение онтологий: Учеб. пособие / Д.В. Кудрявцев, – СПб.: Изд-во Политехн. Ун-та, 2010. – 343 с.

8. Мариничева М.К. Управление знаниями на 100%. Путеводитель для практиков / М.К. Мариничева. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 320 с.

9. Масюк Н. Н. Управление организационными знаниями как компетенция вуза / Н. Н. Масюк, Т. Г. Уварова. – Владивосток, изд. ВГУЭС, 2011. – 216 с.

10. Мясоедова Т.Г. Управление знаниями как функция деятельности организации [Электронный ресурс] / Т.Г. Мясоедова, Р.О. Шевченко // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru/atricles/2007/5/4595.html>.

11. Новейший философский словарь / Сост. А. А. Грицанов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Мн. : Интерпрессервис: Книжный Дом. – 2001. – 1280 с.

12. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах (The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation) / И. Нонака, Х. Такеучи. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.

13. Тихомиров, О.К. Психология мышления: учеб. пособие для студентов вузов / О.К. Тихомиров. – М.: Академия, 2002. – 288 с.

14. Тузовский А.Ф., Чириков С.В., Ямпольский В.З. Системы управления знаниями (методы и технологии) / А.Ф. Тузовский, С.В. Чириков, В.З. Ямпольский, под общ. ред. В.З. Ямпольского. – Томск: Изд-во НТЛ, 2005. – 260 с.

15. Философский словарь [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://slovari-online.ru/word/философский-словарь>.

16. Харрингтон Дж. Совершенство управления знаниями / Дж. Харрингтон, В. Воул, перев. с англ., – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. – 277 с.

17. Blackler F. Knowledge, knowledge work and organizations: an overview and interpretation / F. Blackler // Organization Studies. – 1995. – V.16. – No 6. – P.1021–1046.

18. Drucker P.F. Post-capitalist society / P.F. Drucker. – P.: New York: Harper Business, 1993. – 240 p.

19. European guide to good practice in knowledge management – Part 1: Knowledge Management Framework [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-01-2004-Mar.pdf>.

20. Grant R. M. Prospering in dynamically-competitive environments: organizational capability as knowledge integration / R.M. Grant // Organization Science. – 1996. – No7(4). – P. 375–387.

21. Hansen M.T. What's your strategy for managing knowledge? / M.T. Hansen, N.Nohria, T. Tierney // Harvard Business Publishing. – 1999. – Mar. 01. – P.106–116.

22. Hecker A. Knowledge beyond the individual? Making sense of a notion of collective knowledge in organization theory / A. Hecker // *Organizational Studies*. – 2012. – V.33(3). – P.423-445.

23. Hornby A.S. Oxford advanced learner's dictionary of current english / A.S. Hornby. – Oxford University Press, 2005. – P.1905.

24. Lam A. Tacit knowledge, organizational learning and societal institutions: an integrated framework / A.Lam // *Organizational Studies*. – 2000. – V. 21(3), – P. 487–513.

25. Little S. Managing knowledge: an essential reader / S. Little, P. Quintas, T. Ray. – New Delhi: Sage Publications. L. Thousand Oaks, 2002.

26. Leonard D. The role of tacit knowledge in group innovation. / D. Leonard, S. Sensiper // *California Management Review*. – 1998. – V.6 – P. 112–132.

27. Mecklenberg D. Knowledge management: a secret engine of corporate growth / D. Mecklenberg, S. Deering, D. Sharp // *Executive Agenda*. – 1999. – V. 2. – P. 623–647.

28. Polanyi M. The tacit dimension / M. Polyanyi. – London: Routledge, 1966 (reprint 2009).

29. Romer P.M. Beyond the knowledge worker / P.M. Romer. – Word Link – 1995, – P. 55 – 60.

30. Scarborough H. Knowledge management: a literature review: issues in people management / H. Scarborough, J. Swan, J. Preston. – London: Institute of Personnel and Development, 1999.

31. Stenmark D. Leveraging tacit organizational knowledge / D.Stenmark// *Journal of Management Information Systems*. – 2001. – V. 17. – No. 3. – P.9-31.

32. Sternberg R.J. Practical intelligence in everyday life / R.J. Sternberg. – Boston, MA: Cambridge University Press, 2000.

33. Stewart T. A. Intellectual capital: the new wealth of organizations / T.A. Stewart. – Currency, 1998. – 278 p.

34. Sveiby K.E. The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets / K.E. Sveiby/– Berrett-Koehler Publishers, 1997.

35. Tiwana A. The knowledge management toolkit: practical techniques for building a knowledge management system / A. Tiwana. – USA:Prentice Hall PTR, 2000.

РОЗДІЛ 5. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ – СФЕРА ДІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

5.1. Інтелектуальний капітал як основа діяльності інтелектуальної організації

Капітал знань, яким володіє організація, створює його інтелектуальний капітал.

Джек Уелш, один із найавторитетніших менеджерів другої половини ХХ століття, казав: «Я вважаю, що конкурентна перевага компанії полягає в її здатності щоденно примножувати свій інтелектуальний капітал».

Теорія інтелектуального капіталу набула поширення наприкінці 90-х років минулого століття. Сьогодні вона в багатьох аспектах змінює практичну діяльність організацій, озброюючи їх новим баченням рушійних сил бізнесу.

Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» вперше використав у 1969 р. відомий американський дослідник Дж. Ж. Гелбрейт. Фундаментальні теоретико-методологічні дослідження цієї економічної категорії були започатковані наприкінці ХХ ст. у працях Л. Едвінсона, Т. Стюарта, М. Мелуона, Д. Даффі, П. Салівана, Л. Прусака, Е. Брукінга, Л. Хіроякі та ін.

Інтелектуальний капітал – це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що знаходяться в процесі руху і обміну, мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва з метою отримання доходу.

Розрізняють сукупний інтелектуальний капітал (інтелектуальний капітал суспільства), інтелектуальний капітал організації та інтелектуальний капітал особистості.

Сукупний інтелектуальний капітал – сукупність знань, досвіду, зв'язків, інформації, що накопичені й використовуються на рівні суспільства в цілому. *Інтелектуальний капітал організації* – сукупність активів окремої організації, що ґрунтується на інтелектуальних здібностях її співробітників, які реалізуються в процесі інноваційної діяльності. *Інтелектуальний капітал особистості* – сукупність знань, досвіду, професійних навичок та інтелектуальних здібностей особистості.

У сучасній економічній літературі можна виокремити такі підходи до аналізу сутності інтелектуального капіталу:

– визначення інтелектуального капіталу через розкриття його структури (інтелектуальний капітал як єдність людського і структурного капіталів; сума нематеріальних активів фірми; сукупність людського та машинного інтелектів);

– визначення інтелектуального капіталу через аналіз його призначення, тієї специфічної ролі, яку він відіграє у процесі суспільного відтворення (інтелектуальний капітал як формалізований і зафіксований інтелектуальний матеріал, призначений для виробництва більш цінного майна; знання, що використовуються для отримання конкурентних переваг);

– визначення інтелектуального капіталу через усталене розуміння сутності категорії капіталу як певної інвестиції (цінності, ресурсу), що уможливорює отримання доходу (інтелектуальний капітал як знання, здатні приносити прибуток; інтелектуальні ресурси підприємства, здатні створювати нову вартість, приносити дохід тощо). Наприклад, Т. Стюарт стверджує, що перетворення інтелекту в капітал означає здатність отримувати дохід шляхом комерційного використання інтелекту.

Ознаки інтелектуального капіталу

Як провідний чинник та основа інтелектуальної економіки інтелектуальний капітал має такі специфічні ознаки:

- не є матеріальним у традиційному розумінні, хоча форми, яких набувають інтелектуальні активи, можуть бути матеріальними;
- перебуває одночасно у формах запасу і продукту, його споживання є водночас його примноженням;
- зберігається та нагромаджується у специфічних, нетрадиційних формах;
- є основним компонентом визначення ринкової вартості сучасних підприємств.

У загальному вигляді можна виділити такі чинники отримання доходів від інтелектуального капіталу для його власника:

– *Неконкурентність* (здатність до розширення) – фундаментальна особливість активів, заснованих на знаннях. Вона полягає в тому, що їх можна багаторазово використовувати без зменшення корисності. Такі активи характеризуються «зростаючим ефектом масштабу», коли цінність тільки збільшується по мірі їх використання.

– *Мережеві ефекти*. Активам, заснованим на знаннях, властиві позитивні мережеві ефекти. Вигоди на мережевих ринках зростають з розмірами мережі. Таким чином, цінність мережевих елементів інтелектуального капіталу може зрости у багато разів.

З іншого боку, існують і чинники зниження вартості інтелектуального капіталу:

1. *«Часткова виключність» і зовнішні ефекти*. Практично всім компонентам інтелектуального капіталу властиві розпливчасті права власності. Якщо мережеві ефекти виступають позитивною стороною інтелектуального капіталу, то неможливо повністю виключити решту

економічних агентів від використання інтелектуального капіталу, які знижують його цінність для власника.

2. *Ризик, властивий інтелектуальному капіталу*. Інтелектуальний капітал характеризується значними неповернутими втратами, що є причиною підвищеного ризику. Традиційні механізми скорочення ризиків (наприклад страхування) у відношенні до інтелектуального капіталу поки мають обмежене застосування.

3. *Неліквідність*. У даний час не існує достатньо ліквідних ринків компонентів інтелектуального капіталу, які б забезпечували зацікавлених осіб точною ринковою інформацією про ціни. Таке положення пов'язане з малими граничними витратами на його відтворення.

Оцінка вартості інтелектуального капіталу, вважає Г. Роос, ускладнюється наявністю у нього таких характеристик [8]:

1. *Закон збільшення прибутку*. При використанні знання для обміну з іншою стороною, його вартість не зменшується, як у випадку матеріальних активів, а збільшується. Ця властивість аналогічна «неконкурентності», проте головне в даному випадку – збільшення вартості активу при його формалізації. Явне (експліцитне) знання за інших рівних умов оцінюється дорожче, ніж неявне (таситне), оскільки їм може скористатися інший користувач.

2. *Специфічність*. Ця характеристика пов'язана з перетином, залежністю окремих елементів інтелектуального капіталу між собою. Вартість інтелектуального капіталу як єдиної системи компонентів збільшується в порівнянні з сумою окремих елементів. Це підтверджує аналіз операцій із злиття і поглинання, в яких основною метою трансакції є отримання контролю над усім інтелектуальним капіталом організації.

Структура інтелектуального капіталу та специфіка його прояву

1) *Підхід К.-Е. Свейбі*. У процесі еволюції теорії інтелектуального капіталу сформувались різні підходи до його структурування. Наприкінці 80-х років ХХ ст. відомий західний дослідник К.-Е. Свейбі, який ототожнював інтелектуальний капітал із нематеріальними активами фірми, виокремив у їх структурі такі складові [28]:

– індивідуальну компетентність (уміння, досвід, освіту, соціальні навички та моральні цінності персоналу);

– внутрішню структуру організації (цілі, завдання, моделі, технології, структуру, внутрішні мережі, неформальні організації, культуру);

– зовнішню структуру організації (зв'язки і взаємовідносини із замовниками, постачальниками, конкурентами, торговельні марки, репутацію).

2) *Підхід А. Брукінга*. Новаторські підходи К.-Е. Свейбі вплинули на подальші дослідження вчених у цьому напрямку. У середині 90-х років минулого століття британський дослідник А. Брукінг виокремив у структурі інтелектуального капіталу такі елементи [15]:

– активи ринку – нематеріальні активи, пов'язані з обмінними операціями, що визначають становище фірми на ринку (прихильність покупців, корпоративне ім'я, портфель замовлень);

– активи інтелектуальної власності – захищену законом інтелектуальну власність компанії (торговельні марки і знаки обслуговування, патенти, авторські права, виробничі та торговельні секрети);

– активи інфраструктури – технології, методи і процеси, які уможливають роботу компанії (нормативна культура, філософія управління, методи оцінки ринку, фінансова структура, бази даних);

– людські активи – інтелектуальні активи, які використовуються компанією (знання, уміння, навички та творчі здібності співробітників).

3) Підхід Т. Стюарта. На думку відомого американського дослідника Т. Стюарта, інтелектуальний капітал існує у двох якостях [27]:

– як «напівпостійна сукупність знань, що виростає навколо певного завдання, людини чи організації», тобто навички і зв'язки керівництва, знання про технологію виробництва, уявлення про потреби споживачів тощо;

– як «інструменти, за допомогою яких можна збільшити сукупність знань».

Такий підхід до трактування інтелектуального капіталу дав можливість науковцю виокремити у структурі останнього людський, структурний та споживчий капітал (рис.5.1).

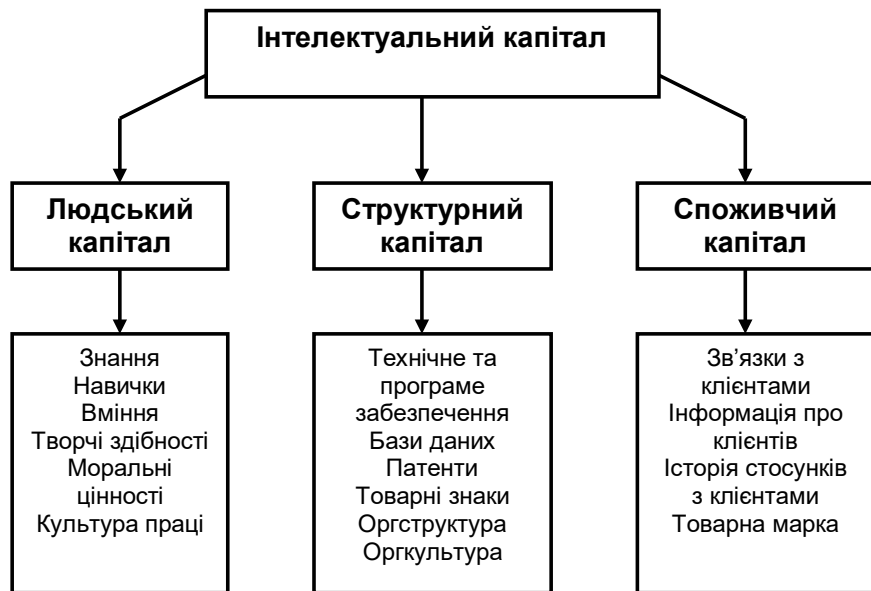


Рис. 5.1. Структура інтелектуального капіталу за Т. Стюартом.

Людський капітал в інтерпретації Т. Стюарта являє собою здатність пропонувати клієнтам рішення, наявні знання та уміння використовувати їх з метою задоволення потреб клієнтів.

Вчений трактує *структурний капітал* як «організаційні здібності компанії відповідати потребам ринку» – форми, методи і структури, які дають змогу ефективно відбирати, створювати і поширювати знання, організовувати їх у систему, доступну для всіх співробітників, що уможливлює досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності. На відміну від людського капіталу, який належить кожному окремому співробітнику, структурний капітал є власністю організації в цілому і включає дві складові: електронну (технології, бази даних, винаходи, публікації, процеси тощо) та соціальну (стратегія і культура організації, норми відносин, збагачені життєвим досвідом тощо).

Споживчий капітал, на думку Т. Стюарта, ґрунтується на відносинах організації зі споживачами її продукції, що набувають втілення у прихильності покупців, взаємовигідному співробітництві з контрагентами, вірності клієнтів тощо.

Аналізуючи структуру інтелектуального капіталу, вчений звертає особливу увагу на необхідність дотримання оптимального балансу між його складовими та недопущення незбалансованого розвитку його окремих елементів.

4) Підхід Л. Едвінсона та М. Мелоуна. Важливо зазначити, що майже одночасно з публікацією досліджень Т. Стюарта був підготовлений звіт шведської фінансової корпорації «Скандія», в якому знайшла відображення спроба оцінити інтелектуальний капітал організації. У подальшому на основі опрацювання цього звіту була опублікована книга «Інтелектуальний капітал. Визначення істинної цінності компанії» [11]. Трактуючи інтелектуальний капітал як породжену людськими знаннями сукупність структурних елементів, що визначають приховані джерела цінності, здатні наділяти компанію нетрадиційно високою оцінкою, вчені віднесли до складу інтелектуального капіталу всі види ресурсів сучасної корпорації, які не піддаються традиційним оцінкам.

Згідно з розробками «Скандія» інтелектуальний капітал поділяється на *людський та структурний*. У свою чергу, структурний капітал складається із *клієнтського та організаційного капіталу* (рис. 5.2.).

На думку Л. Едвінсона та М. Мелоуна, *людський капітал* – це «сукупність знань, практичних навичок та творчих здібностей працівників компанії, що застосовуються для виконання поточних завдань. Іншою його складовою є моральні цінності компанії, культура праці та загальний підхід до справи. Людський капітал не може бути власністю компанії». І далі – «тільки людина може ним володіти і розпоряджатися».

У постіндустріальну добу людський капітал стає системоутворюючим фактором у структурі інтелектуального капіталу. На відміну від

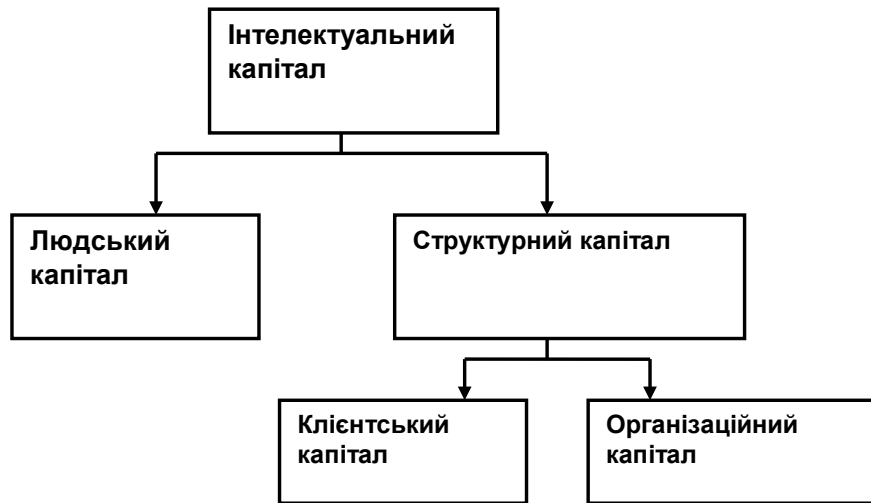


Рис. 5.2. Структура інтелектуального капіталу за Л. Едвінссоном та М. Мелоуном.

фізичного капіталу людський капітал є невіддільним від індивіда, невідчужуваним, не може бути власністю компанії та виступає скоріше тимчасово залученим засобом, подібним до боргових зобов'язань, випущених акцій; є нематеріальним, невідчутним, таким, що не піддається традиційним вартісним оцінкам.

Сучасні дослідники виокремлюють базову вартість людського капіталу (дисконтовану ринкову вартість майбутнього доходу, на яку орієнтується індивід, здійснюючи інвестиції у свою освіту, підвищення кваліфікації, охорону здоров'я тощо) і його потенційну вартість, на яку орієнтується підприємець, який наймає робітників, орендує їхній людський капітал; є неліквідним, таким, що не зберігається і не може бути законсервованим до кращих часів, оскільки його невикористання у поточному періоді призводить до непоправних втрат; не може бути скопійований або відтворений у жодній іншій організації; поєднує якості інвестування і споживання, оскільки інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації, охорону здоров'я невіддільні від витрат на споживання; приносить дохід від використання безпосередньо індивідам-власникам, оскільки не може бути об'єктом застави або відчуження і не є власністю компанії у традиційному розумінні.

Щодо *структурного капіталу*, то, на думку авторів, це «та частина інтелектуального капіталу, яка створює свого роду об'єктивні умови застосування цих знань для підвищення ефективності і конкурентоспроможності фірми». До складу структурного капіталу входять «тех-

нічне і програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торговельні марки і все те, що дає можливість працівникам компанії реалізувати свій виробничий потенціал – іншими словами те, що залишається в офісі, після того як працівники йдуть додому. Структурний капітал також включає відносини, що склалися між компанією та її клієнтами. На відміну від людського капіталу, структурний капітал може бути власністю компанії, а відтак і об'єктом купівлі-продажу». Структурний капітал у цілому або його окремі частини, може бути скопійований, відтворений, відчужений на користь іншого суб'єкта господарювання. Вартість структурного капіталу набуває відображення у балансі компанії у вигляді статей капіталізованих витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки, на придбання прав інтелектуальної власності (ліцензій, патентів, баз даних) тощо. Таким чином, саме структурний капітал найбільше співвідноситься з поняттям нематеріальних активів.

Цікавими є висновки вчених щодо можливості відображення інтелектуального капіталу засобами господарського обліку. На думку дослідників, інтелектуальний капітал породжується специфічним ресурсом, що не є власністю компанії, – її працівниками. Відтак інтелектуальний капітал не є активом компанії і належить скоріше до її пасивів. Л. Едвінссон та М. Мелоун стверджують, що як актив інтелектуальному капіталу протистоїть насамперед «добра воля» (goodwill) агентів ринку, які оцінюють потенціал цієї компанії. «У так званій інтелектуальній економіці, – зазначають дослідники, – акцент робиться на інтенсивних інвестиціях у людський капітал та в інформаційні технології. Дивно, що ні те, ні інше не фігурує в традиційних фінансових звітах у розділі прибутків, а належить, скоріше, до збитків, хоча такі інвестиції є ключовим засобом створення нових цінностей».

Відповідно до зазначеного підходу структурний капітал поділяється на клієнтський та організаційний.

Клієнтський капітал (ринковий, брендовий) – це відносини із замовниками і покупцями, що сприяють успішній реалізації вироблених компанією товарів і послуг (клієнтська база підприємства, яка є своєрідним продуктом його діяльності). До клієнтського капіталу належать: патенти, ліцензії, товарні знаки та знаки обслуговування; комерційна мережа розширення збуту товарів і послуг; ділові зв'язки з постачальниками; договори маркетингового і технологічного співробітництва; слава, популярність, репутація клієнтів тощо.

Важлива роль клієнтського капіталу наочно виявляється у функ-

ціонуванні фінансових підприємств, особливо страхових компаній, динаміка і масштаб діяльності яких суттєво залежать від портфеля замовлень. Важливо підкреслити, що сучасні фірми докладають значних зусиль для завоювання та утримання своїх клієнтів. Так, Internet Explorer фірми «Microsoft» надає споживачам безплатне програмне забезпечення системи електронної пошти «Eudora», формуючи таким чином власний капітал зв'язків. У сучасних дослідженнях використовується також термін «релятивний капітал», який охоплює відносини фірми не лише з покупцями її продукції, а й з інвесторами, постачальниками, акціонерами, органами влади тощо.

Організаційний капітал – систематизована і формалізована компетентність компанії (поінформованість, обізнаність, авторитетність), а також організаційні можливості та системи, які посилюють її творчі можливості. До організаційного капіталу належать: інформаційні ресурси; електронні мережі; організаційна структура; ефективно управління; сприйнятливість до змін, нововведень; інтелектуальна власність (авторські права, технічне і програмне забезпечення, комп'ютерні програми, бази даних, тощо).

Організаційний капітал включає такі складові:

а) інноваційний капітал – здатність компанії до оновлення, нововведень (захищена комерційним правом інтелектуальна власність, інші нематеріальні активи і цінності);

б) процесний капітал – системи виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування тощо.

З точки зору управління знаннями представляють інтерес уявлення про структуру інтелектуального капіталу, запропоновані Світовим Банком [1]. Трьома складовими інтелектуального капіталу виступають: людський капітал, соціальний капітал та організаційний капітал.

1. *Людський капітал* – знання, вміння і здібності окремих працівників організації. Носієм людського капіталу можуть бути тільки люди. Завдяки навчанню і професійному розвитку цей капітал може примножуватися, змінюватися і розвиватися, додаючи вартості організації. З іншого боку, перехід людей в іншу організацію призводить до втрати людського капіталу, якщо організація не вжила заходів для збереження та передачі їхніх знань і вмінь іншим працівникам організації.

2. *Соціальний капітал* – запаси і переміщення знань, що виникають завдяки спілкуванню і взаємодії між працівниками всередині і поза організацією. Соціальний капітал дозволяє передати людський капітал окремої людини іншим співробітникам і створює можливість

для збереження людського капіталу у випадку, коли людина залишає організацію. Світовий Банк розглядає соціальний капітал як сукупність горизонтальних зв'язків між працівниками організації.

3. *Організаційний (інституціональний) капітал* – це знання, якими володіє організація і які зберігаються в її документах (звітах, базах даних, внутрішніх документах та ін). Організаційний капітал – це знання, що стали надбанням організації, відчужені від окремих працівників і можуть нею використовуватися для свого розвитку, підвищення ефективності і конкурентоспроможності.

Таким чином, виробляють і акумулюють знання окремі люди (людський капітал), поширюються ці знання через взаємодію між людьми (соціальний капітал), результатом двох попередніх процесів є знання, котрим володіє певна організація (організаційний капітал).

На відміну від людського капіталу, організаційний капітал – це те, що залишається в організації після звільнення окремого працівника. Ефективність сучасної організації залежить не тільки від того, наскільки успішно зростають знання її працівників, але і від того, як ці знання циркулюють між працівниками і використовуються організацією, перетворюючись на організаційний капітал.

5.2. Методи оцінки інтелектуального капіталу

Широко відомими є характеристики інтелектуального капіталу, які приводять до складності його оцінки:

1. *Невизначеність* – це фундаментальна властивість будь-якого процесу створення нового знання, пов'язана з тим, що цей процес є унікальним, а минулі події і досвід не можуть служити надійною основою для його оцінки. Цінність нового знання стає відомою тільки після його використання.

2. *Принципова можливість копіювання* окремих елементів інтелектуального капіталу з невеликими витратами для імітатора.

Знання як товар, як правило, характеризується значними безповоротними витратами і малими граничними витратами, що знижує його цінність для первинного власника в разі копіювання імітаторами. Хоча інколи передбачається, що граничні витрати дорівнюють нулю, насправді це не так. Копіюванню або імітуванню доступні лише окремі елементи інтелектуального капіталу, тоді як вся сукупність їх елементів досить складно копіюється конкурентами, що є одним із ключових чинників конкурентоспроможності компанії.

3. *Неподільність*. У зв'язку з тим, що інформація неподільна, покупець не може купити тільки необхідний об'єм інформації і вимушений купувати єдиний блок, що може включати і зайву інформацію.

Більшість інтелектуальних ресурсів не входять до складу активів компанії, які є об'єктом фінансового обліку.

Н. Бонтіс розділив методи оцінки інтелектуального капіталу на такі групи [14]:

– безпосередні методи (direct intellectual capital methods), засновані на безпосередній грошовій оцінці різних складових інтелектуального капіталу;

– методи ринкової капіталізації (market capitalization methods), що оцінюють різницю між ринковою вартістю і балансовою вартістю активів;

– методи рентабельності активів (return on assets methods), відповідно до яких різницею між середньогалузевою рентабельністю активів і рентабельністю підприємства є додаткова ефективність, яку генерує інтелектуальний капітал;

– індикаторні методи (scorecard methods), що оцінюють різні індекси та індикатори, які, як передбачається, впливають на величину інтелектуального капіталу. Оцінка в грошовій формі не здійснюється.

Класифікація Н. Бонтіса достатньо зрозуміла і дозволяє аналізувати практично всі розроблені моделі оцінки інтелектуального капіталу. З цих причин його типологія широко розповсюджена і використовується для аналізу і порівняння різних методологічних підходів.

1) Метод К. Свейбі [28]. Вартість інтелектуального капіталу можна визначити як різницю між реальною ринковою вартістю компанії і вартістю матеріальних активів, або балансовою вартістю компанії. Ринкова вартість дорівнює ціні акції, що помножена на загальну кількість акцій, балансова вартість – це первинна вартість за мінусом нарахуваної амортизації.

Співвідношення може бути представлене у такій формі:

$$I = PB - BV,$$

де I – вартість нематеріальних або інтелектуальних активів, або Market-to-Book Ratio; PB – ринкова вартість; BV – балансова вартість.

Вартість інтелектуального капіталу компанії, що визначається таким чином, може набагато перевищувати балансову вартість бізнесу. Прикладом є компанія «Microsoft» та «Intel». Так, за даними журналу «Forbes» ринкова вартість акцій «Microsoft» у 1997 р. дорівнювала 119 млрд дол. США при номінальній вартості 13 млрд дол. США, для «Intel» ці значення дорівнювали відповідно 120 і 21 млрд дол. США.

2) Метод Дж Тобіна [6]. Співвідношення між ринковою вартістю компанії і вартістю її основних і оборотних фондів називається коефіцієнтом Тобіна. Він відображає розрив між ринковою вартістю і вартістю основних і оборотних фондів компанії. Коефіцієнт Тобіна найбільший для компаній, що працюють у сфері інтелектуального виробництва. Чим більше його значення, тим більша ефективність вкладень у людський капітал і новітні технології.

Зокрема, коефіцієнт Тобіна для корпорації «Microsoft» перевищив 5.

3) Вартісна методика оцінки інтелектуального капіталу [6].

За цією методикою вартість інтелектуального капіталу може бути визначена за формулою:

$$V_{IK} = V_R - (V_A - V_{HMA}),$$

де V_{IK} – вартість інтелектуального капіталу; V_R – ринкова вартість

компанії; V_A – вартість активів; V_{HMA} – вартість нематеріальних активів.

Застосування як вартісної методики визначення інтелектуального капіталу, так і коефіцієнта Тобіна на практиці, зокрема в реаліях української економіки, ускладнюється практичною неможливістю визначення дійсної ринкової вартості підприємства. Це пов'язано з нерозвиненістю фондового ринку, дією непрозорих, часто корупційних схем продажу підприємств. За цих умов вважати вартість продажу підприємства об'єктивною, такою, що характеризує у тому числі й інтелектуальний капітал, досить складно.

Недостатньо проробленими є також питання визначення і відображення в обліку нематеріальних активів, об'єктів інтелектуальної власності як складових інтелектуального капіталу. Облік нематеріальних активів ведеться у відповідності до «Положення (стандарту) бухгалтерського обліку 8 «Нематеріальні активи». Спірними є положення стандарту, згідно яких не визнаються матеріальними активами, а підлягають відображенню в обліку в складі витрат звітного періоду витрати на дослідження, на підготовку і перепідготовку кадрів, на реорганізацію підприємства та інші витрати, що безпосередньо формують інтелектуальний капітал підприємства і створюють нематеріальні активи підприємства. Те, що зараз нематеріальні активи обліковуються за первісною вартістю їх придбання або створення, не дає можливості оцінити їх участь у формуванні додаткової вартості.

4) Метод Т. Паркінсона [6]. Оригінальний спосіб оцінки матеріальних активів було розроблено групою дослідників під керівництвом Т.Паркінсона. Розрахункова вартість нематеріальних активів (CIV – Calculated Intangible Assets) визначається згідно з цим методом за таким алгоритмом.

1. Визначається середній операційний дохід (Earnings Before Interest and Tax, EBIT) за три роки.

2. Визначається на основі балансів за три роки середня вартість матеріальних активів.

3. Розраховується рентабельність матеріальних активів (ROA) шляхом ділення середніх доходів на середні матеріальні активи.

Основні показники моделі Scandia Navigator

№	Група показників	Показники
1	Фінанси	Дохід / Кількість співробітників (дол) Дохід від нових покупців / Дохід (%) Прибуток від нових операцій (\$)
2	Клієнти	Витрачено днів на відвідування покупців; Відношення проданих контрактів до закритих контрактів; Отримано покупців / Втрачено покупців (%)
3	Процеси	ПК / Кількість співробітників ІТ ємність – потужність процесорів Час обробки
4	Оновлення і розвиток	Індекс задоволеності співробітників Витрати на навчання / Адміністративні витрати (%) Середній вік патентів
5	Люди	Число менеджерів з вищою освітою Плинність кадрів (%)

Водночас, метод не вільний від недоліків:

- багато індикаторів можуть альтернативно інтерпретуватися для окремих організацій;
- використовується балансовий підхід – не враховуються динамічні потоки в межах організації;
- конструкти структурного капіталу не зовсім логічні (наприклад, загальне число персональних комп'ютерів в організації);
- частина індикаторів перетинається і оцінює одні і ті ж аспекти діяльності;
- велика кількість використовуваних індикаторів ускладнює використання моделі на практиці.

6) The Value Explorer [12] Метод був розроблений нідерландським підрозділом Knowledge Advisory Services (KAS) аудиторської компанії KPMG на замовлення Міністерства економіки Нідерландів під час виконання проекту по вивченню нових підходів до оцінки інтелектуальних активів.

До 2003 року методика кілька разів була використана у ряді консалтингових проектів і надала неоднозначні результати.

Метод «The Value Explorer» побудований на основі концепції ключових компетенцій, яка використовується для ідентифікації стратегічно важливих компонентів інтелектуального капіталу підприємства. Він представляє собою п'ятикрокову модель, для реалізації якої необхідно:

4. Визначається середньогалузева рентабельність матеріальних активів за аналогічний період часу.

5. Визначається «зайвий» або «надлишковий» прибуток шляхом віднімання з середнього операційного доходу (крок 1) добутку середньої вартості матеріальних активів (крок 2) на середньогалузеву рентабельність (крок 4).

6. Визначається середня ставка податку за три роки. Надлишковий прибуток зменшується на податок – це премія, отримана завдяки використанню нематеріальних фондів.

7. Чиста поточна вартість нематеріальних фондів визначається шляхом ділення результату, отриманого на кроці 6, на прийнятну ставку дисконтування.

Метод CIV надає можливість визначити зв'язок між вартістю нематеріальних активів підприємства і можливістю виробляти і отримувати знання, порівнювати між собою різні підприємства певної галузі. Разом із тим, метод має певні недоліки, зокрема:

- не може бути використаний для підприємств, що не мають аналогів;
- не застосовується до підприємств, що не мають прибутку.

Для українських підприємств застосування даного методу ускладнюється також відсутністю достовірної статистичної інформації за галузями економіки, у тому числі щодо середньогалузевої рентабельності.

5) Концептуальна модель Scandia Navigator [11]

У Scandia Navigator виділяється п'ять фокусних областей – фінансова, клієнтська, процесна, оновлення і розвитку, людський капітал. Кожна з областей відповідає елементу інтелектуального капіталу. Фінансова область додається до ширшої області інтелектуального капіталу для того, щоб забезпечити історичну фінансову перспективу. Людський капітал стоїть в центрі Navigator, що відображає його ключову роль в організації. Він визначається як об'єднані знання, навички, інноваційність і можливості окремих співробітників організації. Він також включає цінності, культуру і філософію організації.

Основні показники Scandia представлені в таблиці 5.1.

У Scandia Navigator входить 91 новий індикатор інтелектуального капіталу і 73 традиційних, які включають абсолютні показники, грошові показники і навіть результати опитувань. Грошові показники комбінуються з використанням детермінованих вагів для отримання загальної вартості інтелектуального капіталу організації (*C*). Відносні показники агрегуються в коефіцієнт ефективності інтелектуального капіталу (*i*). Інтелектуальний капітал є результатом множення *C* на *i*.

Scandia Navigator виконала одну з перших систематичних спроб створення таксономії оцінки інтелектуального капіталу, в якій забезпечувалося широке покриття різних аспектів організаційної структури і бізнес-процесів.

1. ідентифікувати компоненти, діагностувавши ключові компетенції організації;

2. провести оцінку вартості, використовуючи анкету, яка дозволяє оцінити додану вартість, конкурентоспроможність, потенціал, стійкість і надійність виділених ключових компетенцій;

3. провести фінансову оцінку інтелектуального капіталу, розподіливши частки очікуваного нормованого прибутку організації за ключовими компетенціями;

4. розробити план заходів для менеджменту і розробити рекомендації по поліпшенню управління інтелектуальним капіталом на основі виконаної роботи;

5. розробити шаблон звіту про стан інтелектуального капіталу для менеджменту.

«The Value Explorer» використовує інтегрований підхід. Усі елементи інтелектуального капіталу розглядаються в сукупності, як ресурси наявних і потенційних ключових компетенцій. Метод має стратегічну спрямованість, оскільки був створений для поліпшення і оптимізації управління інтелектуальним капіталом. Його недолік – недостатньо визначена діагностична частина, оскільки виділення ключових компетенцій представляє творчий процес і перехід від якісних до кількісних показників є суб'єктивним.

5.3. Інтелектуальна організація: сутність, характерні риси, принципи управління

Інтелектуальна, або креативна організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для отримання прибутку [2]. Особливістю інтелектуальної організації є те, що її основним джерелом доходу є продукування нових корисних ідей, процесів, продуктів або послуг, що ведуть до вирішення проблем клієнтів або створення для них нових можливостей [13, с. 734].

Для організацій, що працюють в традиційних галузях, сферою дії креативного менеджменту є:

- науково-дослідні лабораторії;
- підрозділи, що займаються розробкою нових видів продукції;
- маркетинг;
- менеджмент;
- обслуговування клієнтів.

У меншій мірі креативність проявляється в таких підрозділах як фінанси, бухгалтерія, логістика.

Для інтелектуальних організацій, які працюють в галузях, що динамічно розвиваються (інформаційні технології, консультаційні послуги,

біотехнології), сферою дії креативного менеджменту стає фактично вся організація.

Ч. Хенді сформулював модель компанії майбутнього, що отримала назву «корпорація трьох І» [22]:

$$I^3 = ДВ,$$

де *I* – це інтелект, інформація, ідея; *ДВ* – додана вартість.

Джерела доданої вартості в компанії майбутнього Ч. Хенді вбачає в інтелекті її працівників, інформації та ідеях.

У подальшому будемо послуговуватися таким визначенням. **Інтелектуальна організація** – це така форма організації суспільного виробництва, основною метою якої є генерація нових знань, що можуть бути використані як товар, для покращення внутрішньо організаційних процесів, підвищення конкурентоспроможності і успішного розвитку організації.

Інтелектуальна організація націлена на постійне оновлення, в ній цілеспрямовано формується і підтримується відкритий організаційний клімат, а ініціатива та активність кожного в досягненні цілей організації є важливою спільною цінністю.

Інтелектуальні організації є феноменом і породженням доби економіки знань. Порівняно з традиційними організаціями індустріальної доби вони мають іншу природу виробничих стосунків. Для них є характерними нові форми соціальної взаємодії між працівником і роботодавцем [5, 16].

Як відомо, виробничі стосунки визначаються тим, кому належать засоби виробництва. В індустріальну добу, коли засоби виробництва належали власникам підприємств, працівник повністю залежав від організації. Із звільненням, втрачаючи доступ до ресурсів організації (верстатів, технологій, сировини, тощо) працівник втрачав можливість працювати, а отже і засоби до існування.

Для працівників, що працюють в інтелектуальних організаціях, основним «засобом виробництва» є їх мозок, що «перероблює» досить специфічну сировину – інформацію. Особливістю функціонування мозку як «засобу виробництва» полягає в тому, що він невіддільний від людини, не вимикається, коли закінчується робочий день і може працювати цілодобово. Покидаючи організацію при звільненні, інтелектуальний працівник забирає з собою і засіб виробництва, і основний продукт – знання (на відміну від робітників індустріальної доби, яким не належали ні засоби виробництва, ні вироблені ними продукти).

Отже, інтелектуальний працівник втрачає одвічну залежність від організації, що була характерна для аграрної та індустріальної доби. Він може створювати свій інтелектуальний продукт і поза її структурами, маючи необхідні засоби виробництва в особистій власності.

Суттєві відмінності виробничих відносин в інтелектуальних організаціях обумовлюють специфічні риси організацій цього типу.

Характерні риси інтелектуальних організацій

В.Л. Іноземцев відзначає такі характерні риси інтелектуальних організацій [5]:

1. Здібність використовувати інформаційні потоки, створювати нове знання, нові продукти і забезпечувати їх комерційне розповсюдження стають їх головними компетенціями і чинниками успіху. «Єдиний матеріальний актив «Майкрософт» – це людська уява», сказав Фред Муді, журналіст «Нью Йорк Таймс», аналізуючи причини успіху цієї корпорації.

2. Створені ними продукти не лише максимально відповідають потребам клієнтів, але і формують у них якісно нові потреби. Дійсно, на випередження зараз працюють не тільки розробники комп'ютерної і побутової техніки, засобів мобільного зв'язку, а й традиційних товарів широкого вжитку.

3. В організаціях індустріальної доби креативність носила рективний характер, в інтелектуальних організаціях вона набуває проактивної форми, тобто спрямовується на створення нового.

4. Інтелектуальні організації діють у досить вузьких секторах ринку, не набувають форми диверсифікованих структур і конгломератів, а зберігають ту вузьку спеціалізацію, яка була передбачена при їх створенні.

5. За розмірами основних виробничих фондів ці компанії не належать до «гігантів». Наприклад, «Майкрософт» залишається лише в другій сотні найбільших американських фірм.

Ринкова вартість креативних корпорацій обумовлена, насамперед, високою оцінкою її інтелектуального капіталу, а не вартістю виробничих фондів.

6. Найбільш успішні високотехнологічні компанії зобов'язані своїм феноменальним злетом одній або декільком особам – їх засновникам і власникам. Креативні корпорації будуються навколо творчої особистості, саме це гарантує їх стійкість і процвітання. Вже до середини 90-х років 15 із 20 найбагатших людей Сполучених Штатів були власниками креативних компаній – «Майкрософт», «Інтел», «Делл», «Оракл» «Віаком», «Метромедіа», «Нью Уорлд Коммюнікейшнз» і т. п.

7. Відбувається зміна соціальних відносин між організацією і працівниками. Інтелектуальним працівникам властива значна соціальна мобільність, вони не обмежені виконанням лише одного виду діяльності.

Персонал сучасної корпорації є більш індивідуалістичним і автономним. Він очікує від роботи органічного поєднання індивідуальних і колективних цілей. Інтелектуальних працівників більше цікавить під-

тримка власної конкурентоспроможності на ринку праці і власний професійний розвиток, ніж просування кар'єрними сходами в межах однієї організації. Вони втрачають лояльність до організації, характерну для працівників індустріальної доби. За висловом Ч. Хенді «Лояльність в наші дні – це, перш за все, вірність самому собі і своєму майбутньому, потім своїй команді чи проекту і лише в останню чергу – організації» (цит. за [10]).

Інтелектуальний працівник продає власникам компанії вже не свою здібність до праці, а конкретні результати інтелектуальної діяльності. Як наслідок, виникає ситуація, коли все більша частка персоналу прагне, як відзначає П. Друкер, «працювати разом з компанією, наприклад, обробляючи її інформаційні потоки, а не на компанію» [18]. Таким чином складається ситуація, коли компанія більше залежить від інтелектуальних працівників, ніж вони від неї.

8. Управляти інтелектуальними працівниками, керуючись традиційними уявленнями менеджменту, практично неможливо, оскільки по відношенню до них «загальноновизнані практики управління персоналом вже не працюють» [10, с. 9]. Як відзначав П. Друкер: «Підвищення ефективності інтелектуальних працівників стане проблемою номер один для спеціалістів у галузі управління в XXI столітті» [17].

В інтелектуальних організаціях менеджмент, враховуючи вирішальну роль інтелектуального працівника для процвітання і економічного успіху компанії, з низхідного процесу фактично перетворюється на висхідний [10, с. 9]. При цьому висококваліфіковані фахівці в більшості випадків виявляють таку високу здібність до самоорганізації, що їх автономність і самостійність не шкодять компанії. Більш того, по мірі зростання чисельності таких працівників різко знижується потреба в менеджерах як спеціальної категорії зайнятих, які ставлять цілі, надихають і координують інших працівників.

Координація діяльності інтелектуальних працівників вимагає від керівника не стільки безпосереднього тиску на них заради якісного виконання функцій, скільки створення умов, в яких працівник здатний ставити нові завдання і знаходити шляхи їх рішення. Особливе значення, як відзначає П. Друкер, сьогодні має підтримка оптимального співвідношення між активізацією творчого потенціалу працівників і збереженням за керівниками корпорації або її підрозділів можливостей ухвалювати рішення, що стосуються принципових шляхів і напрямів розвитку компанії [17].

9. Мотивація інтелектуальних працівників у все меншій мірі залежить від економічних стимулів. Для них характерна так звана пост-економічна мотивація. Як відзначає Ю. Хабермас, сьогодні «гроші і влада вже не можуть ні купити, ні замінити солідарність і зміст» [21]. Персонал сучасної корпорації вже не сприймає матеріальні чинники

і стимули як домінуючі у своїй діяльності. Багато хто з них визначає свої найбільш принципові інтереси не в термінах максимізації особистого багатства, а в категоріях власного інтелектуального зростання і розвитку. Нова система мотивації, яка спочатку отримала назву «пост-матеріалістична», сьогодні частіше визначається як «постекономічна» (post-economic) і відображає розуміння того, наскільки серйозно сучасна система мотивів і стимулів відрізняється від тієї, яка нещодавно здавалася непорушною [29].

10. Інтелектуальні організації створюють плоскі організаційні структури. Вони дають перевагу не централізованому управлінню, а модульній побудові, причому часто структурні модулі створюються неформально, спонтанно. В її основі лежать невеликі компоненти, що об'єднуються в постійно змінні конфігурації. Наслідком є принципово новий тип координації діяльності, який в сучасній соціологічній літературі розглядається як асоційована діяльність, робота в команді (teamwork) або в креативній групі.

Принципи управління інтелектуальними організаціями

Враховуючи специфіку інтелектуальних організацій, можна сформулювати визначальні принципи їхнього управління.

Партнерство і колегіальність. Взаємовідносини між організацією та інтелектуальними працівниками будуються на засадах партнерства і колегіальності, що уможлиблює збалансованість і гармонізацію їх інтересів. Для реалізації цього принципу надзвичайно важливим є збіг світоглядних позицій сторін-партнерів – спільні цінності, пріоритети, взаємна повага і довіра. Психологічний результат партнерства для працівника – формування лояльності і прихильності цілям організації, розвиток почуття приналежності.

Орієнтованість на працівника. Інтелектуальний працівник, як ключовий актив організації, знаходиться в фокусі уваги менеджменту. Принцип передбачає значну варіативність процедур і методів управління (відбір, оцінка, навчання, винагорода, кар'єрне просування) в залежності від цінності працівника для організації, потреб організації і працівника. Цей принцип, коли він не просто декларується, а дійсно впроваджується в життя, вимагає від організацій перегляду філософії управління і відповідних змін в управлінських процедурах, інструментах і методах.

Автономність і самоорганізація. Творчу діяльність складно регламентувати. Для того, щоб створювати інноваційні продукти, що випереджають найсміливіші сподівання і потреби ринку, інтелектуальні працівники повинні мати значну самостійність у визначенні цілей діяльності і способах їх досягнення, а також у виборі організаційної форми взаємодії з іншими членами колективу (формальні чи неформальні робочі групи, творчі групи, тощо). Реалізація цього прин-

ципу також передбачає гнучке лідерство, тобто можливість, в разі потреби, виконання інтелектуальним працівником тих функцій, які зазвичай виконує менеджер.

Особиста відповідальність. Можливість приймати самостійні управлінські рішення підвищує рівень відповідальності інтелектуальних працівників за кінцевий результат, вимагає значної самодисципліни і зменшує потенційні загрози, пов'язані із зростанням рівня автономності.

Безперервний інтелектуальний розвиток. Оскільки знання – головна цінність і ресурс інтелектуальних працівників, постійне оновлення знань є для них природним і безперервним процесом, визначальною частиною їхньої професійної діяльності.

Менеджмент має зосередитися на тому, як зробити процес отримання знань продуктивним і максимально задовольняти реалізацію пріоритетної для працівників цієї групи потреби у професійному розвитку і самовдосконаленні.

Розвиток інноваційної організаційної культури. Зусилля менеджерів мають бути сконцентровані на створенні робочого середовища, що заохочує творчу ініціативу, нові ідеї, вільний обмін знаннями та інформацією, створює енергетичний і емоційний фон, сприятливий для творчості та інновацій.

Довгострокова перспектива. Враховуючи специфіку креативно-інноваційної діяльності, її ефективність складно оцінити на основі короткострокових результатів. Період планування і оцінки результатів діяльності інтелектуальних працівників зростає порівняно з традиційними організаціями індустріальної доби, в яких відмінність між ефективними і неефективними працівниками виявляється досить швидко.

Помірна орієнтація на результат. Креативний консультант компанії «Hallmark» Г. Маккензі говорив: «Самою великою перешкодою для креативності є очікування конкретного результату. Коли ви націлені на певний результат, то внутрішньо контролюєте те, що робите, і несвідомо маніпулюєте, щоб отримати необхідну відповідь» [23]. Інтелектуальні організації, стикаючись з дилемою – отримати швидко задовільний продукт, або витратити більше часу, щоб отримати найкращий продукт, – надають перевагу останньому. З цієї причини вони у своїй діяльності орієнтуються на процес в більшій мірі, ніж інші організації: вирощування дійсно хороших ідей вимагає більше часу, ніж очевидні удосконалення.

Етапи розвитку інтелектуальної організації

Як показує світова практика, інтелектуальна організація проходить у своєму розвитку 3 етапи.

На *першому* її засновниками рухає прагнення до самореалізації себе як творців принципово нового продукту, і на цьому етапі компанія конкурує переважно з підприємствами, що виробляють аналогічні або

близькі за своїми характеристиками товари чи послуги. У цих умовах повністю розкривається творчий потенціал засновників компанії, накопичений ними ще в колишній організації [5].

На *другому* засновники інтелектуальної організації соціалізуються як власники компанії. Компанія сама виявляється головним результатом і продуктом їх діяльності; тут вони вступають в конкуренцію з іншими креативними корпораціями, безвідносно до того, в якій сфері господарства вони діють. Цей другий етап представляється основним в еволюції інтелектуальної організації [5].

На *третьому етапі* організація дає життя все новим і новим компаніям. Ядром персоналу інтелектуальної організації є працівники, якими рухає прагнення до власної самореалізації. Вони часто розглядають діяльність в рамках компанії як крок до початку власного бізнесу, а окремі працівники в деякому розумінні персоніфікують певні його елементи. Для виділення з компанії самостійних структур вже не існує серйозних перешкод. У результаті інтелектуальні організації постійно відтворюють самі себе, їх кількість нестримно зростає, а нові компанії, що виникають в результаті такого «відбрунькування», керуються в своїй діяльності тими ж принципами, що і їх попередники.

Відмінності між інтелектуальними та інноваційними організаціями

Хоча поняття інтелектуальна та інноваційна організація близькі за змістом, вони не обов'язково співпадають. Інтелектуальні організації продукують інтелектуальні продукти, які становлять основу інновацій. Права на використання цих продуктів можуть бути передані іншим організаціям.

В інноваційних організаціях інтелектуальні продукти впроваджуються. Практичне використання інтелектуального продукту з початку технологічного освоєння виробництва і масштабного розповсюдження як нового продукту чи послуги і є інновацією.

Інноваційну організацію можна визначити як організацію, яка займається інноваційною діяльністю, тобто діяльністю, «що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [4].

Закон України «Про інноваційну діяльність» не використовує термін «інноваційна організація», а оперує терміном «інноваційне підприємство».

«Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг» [4].

Отже, інноваційне підприємство є такою організаційною структурою, що об'єднує риси інтелектуальної та інноваційної організацій.

5.4. Особливості управління персоналом в інтелектуальній організації

Джерелом нового знання в організації є інтелектуальні працівники і їх об'єднання. Вирішивши проблему ефективного управління їх інтелектуально-креативними здібностями, організація може отримати фактично невичерпний ресурс для свого розвитку і забезпечити стабільно високий рівень конкурентоспроможності.

Моделі управління інтелектуальним персоналом знаходяться у стадії формування. Перш ніж окреслити їх основні риси, звернемося до аналізу основних наукових підходів у цій сфері.

Наразі виділяють дві групи теоретичних моделей управління персоналом: моделі відповідності і моделі гарвардської школи.

Моделі відповідності

Вони були розроблені в межах парадигми стратегічного управління, яка довгий час залишалась пануючою в менеджменті. Моделі цієї групи виходять з уявлення, що стратегія управління персоналом повинна повністю визначатися загальною стратегією організації, причому зворотний вплив практично ігнорується.

Ці моделі будуються на таких принципах: залежність стратегії управління персоналом від загальної стратегії організації, орієнтація на економічний результат, пріоритетність інтересів організації над інтересами працівників, економічна доцільність побудови системи управління персоналом.

До цієї групи моделей управління персоналом належить, зокрема, модель С. Фомбруна і співавт. [20]. Вона передбачає досить механістичний погляд на людей, як на ресурс, яким можна легко управляти в інтересах організації. Цю модель також можна класифікувати як унітаристську і «жорстку», оскільки вона практично не враховує потреб і інтересів працівників.

Пізніше модель С. Фомбруна і співавт. була розвинута Р. Шулером і С. Джексоном [25]. Базуючись на традиційній матриці М. Портера, усі дії організації щодо досягнення конкурентної переваги були зведені до трьох типів стратегій: стратегія лідерства за витратами (зниження загальних витрат виробництва і собівартості продукції), стратегія якості (диференціація за рахунок створення більш якісної продукції, ніж у конкурентів) та стратегія інновацій (диференціація за рахунок створення продукції з унікальними властивостями).

Автори моделі встановили відповідність між різними конкурентними стратегіями і вимогами до виконання робіт, які були названі рольовою поведінкою працівників. Були виділені чотири ключові операційні системи, необхідні для впровадження стратегії управління персоналом – відбір, оцінка, розвиток і винагорода.

Модель Р. Шулера і С. Джексона, очевидно, дає більш детальний аналіз того, які конкретні методи управління персоналом можуть використовуватися для впровадження загальної стратегії організації. Водночас, вона залишається унітаристською і «жорсткою»: управління персоналом розглядається як процедура, яка «здійснюється» відносно пасивного людського ресурсу, а не як двосторонній процес взаємодії.

Моделі гарвардської школи

У моделях другої групи, відомих під назвою моделей гарвардської школи, стратегія розглядається лише як один із чинників (хоча і важливих), що впливають на систему управління персоналом. У них більше уваги приділяється працівникам як особистостям, чиї таланти можна підтримувати і розвивати як у їх власних інтересах, так і в інтересах організації.

До моделей гарвардської школи відносяться, зокрема, моделі, розроблені М. Біром та співавт., а також Д. Гестом [24, 19]. Вони ґрунтуються на таких принципах як узгодженість інтересів роботодавців і найманих працівників, адаптивність і гнучкість у виборі методів управління персоналом, орієнтація на виховання лояльності працівників, довгострокова перспектива у побудові системи управління персоналом, орієнтація одночасно на соціальні та економічні результати, взаємна відповідальність.

Згідно з моделлю М. Біра та співавт. [24] на вибір методів управління персоналом впливають інтереси зацікавлених сторін і ситуаційні чинники. Передбачається, що разом із акціонерами і топ-менеджерами існують й інші зацікавлені в успішній діяльності організації сторони – групи працівників, уряд, профспілки і суспільство в цілому.

Спрощена модель гарвардської школи представлена на рис. 5.3.

Що стосується ситуаційних чинників, то загальна бізнес-стратегія розглядається лише як одна з тих, що істотно впливає на вибір методів управління персоналом. Іншими чинниками є: характеристики робочої сили, ситуація на ринку праці, закони і суспільні норми.

Якщо говорити про результат управління персоналом як наслідок вибору методів і політик, то в даній моделі визнається важливість економічної ефективності (що відповідає уявленням моделей відповідності), а також зростаюча здатність працівників задовольняти вимоги до роботи як наслідок розвитку їхніх навичок і здібностей. Проте найбільш важливим результатом у гарвардській моделі виступає зростання лояльності персоналу. Прихильність призводить до взаємозалежності працівників і організації, що має наслідком формування спільних цілей, взаємоповаги і взаємної відповідальності. Довгостроковий результат полягає в підвищенні професійного рівня і задоволеності працівників, а також зростанні ефективності їх діяльності.

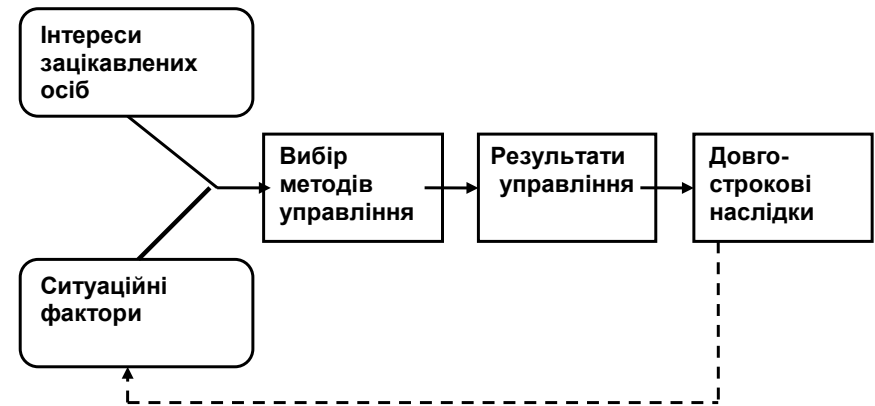


Рис. 5.3. Спрощене пояснення гарвардської моделі управління персоналом.

Гарвардські моделі є представниками «м'якого» підходу в управлінні персоналом. Вони в більшій мірі орієнтуються на гнучкість та адаптивність організації, ніж моделі відповідності, оскільки надають організації певну свободу вибору щодо методів управління персоналом, а не рекомендують один найкращий метод.

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом повинна відповідати парадигмі управління знаннями, яка передбачає визнання вирішальної ролі інтелектуального працівника в процесі генерації, накопичення, обміну, перетворення і використання організаційних знань для нарощування інтелектуального капіталу і, врешті решт, успішного довгострокового розвитку організації. За цих умов прерогативою менеджера залишається визначення принципових шляхів і напрямів розвитку організації [17], тоді як управління персоналом вимагає від них не стільки віддачі розпоряджень і контролю, скільки створення організаційного середовища, що сприяє продуктивній творчій праці [5].

Управління інтелектуальним персоналом, виступаючи підсистемою креативного менеджменту, повинно підпорядковуватися головній меті інтелектуальних організацій – створенню креативно-інноваційного продукту, – і відповідати визначальним принципам побудови таких організацій.

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом представлена на рис. 5.4.

З одного боку, система управління інтелектуальним персоналом знаходиться під впливом сукупності ситуаційних чинників, що визначають особливості внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Серед них найбільш важливі: загальна стратегія організації, інтер-

еси зацікавлених осіб, ринкові умови, фінансово-економічний стан організації.

З іншого боку, для реалізації своєї головної мети інтелектуальній організації важливо ініціювати процеси генерації знань і зробити їх максимально ефективними.

Реалізація програм управління інтелектуальним персоналом спільно з іншими заходами, що відносяться до сфери креативного менеджменту, має короткострокові і довгострокові ефекти.

Короткостроковим ефектом є «запуск» креативного процесу. При цьому творча група, діючи в сприятливому організаційному середовищі, досягає високого рівня взаємодії, а в учасників групи формується чітка установка на розв'язання творчих завдань, налагоджуються конструктивні комунікації і співпраця, зростає довіра, групова солідарність і задоволеність роботою.



Рис. 5.4. Модель управління інтелектуальним персоналом.

Довгострокові ефекти впровадження системи управління інтелектуальним персоналом стосуються як самого персоналу, так і організації в цілому. До перших відносяться зростання компетентності, вдосконалення навичок групової роботи, лояльність, до других – створення креативно-інноваційного продукту, реалізація інноваційної страте-

гії, економічна ефективність, подовження життєвого циклу, підтримка конкурентоспроможності.

Особливості управління персоналом інтелектуальних організацій полягають у тому, що:

- традиційні програми системи управління персоналом (найм і відбір, оцінка, навчання, мотивація) в інтелектуальних організаціях видозмінюються, щоб врахувати специфіку інтелектуальних працівників як особливої категорії працюючих.

- окрім традиційних, вводиться специфічні заходи управління персоналом, пов'язані з формуванням і забезпеченням діяльності творчих груп. Зміст цих заходів розглядається нижче.

Найм і відбір

Найм і відбір повинні забезпечувати залучення в організацію працівників, що володіють високим творчим потенціалом – основою їх унікальних компетенцій.

Особливості найму інтелектуальних працівників зумовлені тим, що:

- це елітна категорія працюючих, їх пропозиція на ринку праці обмежена. За інтелектуальний персонал конкурують провідні організації світу. Позиційна «війна за таланти» вже давно перетнула кордони національного ринку праці і вийшла на міжнародний рівень;

- інтелектуальні працівники, як правило, мають високооплачувану роботу і не ведуть активний пошук роботи, тому традиційні методи комунікацій: оголошення у ЗМІ, пошук за базами даних в Інтернет-порталах тощо, – будуть неефективними;

- інтелектуальних працівників нелегко спонукати до розгляду пропозиції щодо нової роботи. Для цього їм потрібно зробити дійсно привабливу пропозицію, що максимально відповідає їх потребам та інтересам;

- не тільки організації обирають працівників, а й працівники обирають організації. Якщо у організації сформувався негативний імідж як роботодавця, їй буде складно залучати новий персонал, особливо інтелектуальних працівників.

Найм інтелектуальних працівників в провідних компаніях вже давно перейшов з розряду одноразових акцій, що проводяться з метою закриття певних посад, до безперервного процесу відслідковування тенденцій на ринку праці, підтримки корисних професійних контактів, побудови довготривалих комунікацій з клієнтами, партнерами, потенційними кандидатами на посади. Ці зміни у наймі інтелектуальних працівників були названі ситуаційним пошуком [7]. Його сутність полягає у такому:

- інформація про потенційних кандидатів постійно накопичується через спілкування з постачальниками і клієнтами;

- конференції і професійні галузеві асоціації використовуються, щоб знаходити талановитих працівників;

– організація стежить за кар'єрою потенційних кандидатів, щоб помітити проблемні ситуації в їх кар'єрній траєкторії (наприклад, відмова у підвищенні) і скористатися цим;

– організація відслідковує появу сприятливих для себе макротенденцій, які можуть призвести до появи на ринку праці хороших кандидатів: наприклад, скорочення в компаніях або збройних силах, злиття і банкрутство Інтернет-компаній тощо.

Для найму інтелектуальних працівників звертаються до технології хедхантингу.

Хедхантинг (Head hunting) – це «штучний пошук», що спрямований на залучення професіоналів найвищого рівня, який точно враховує особливості потреб і бізнесу організації-замовника. Хедхантинг – складна технологія, яка у більшості випадків передається на виконання рекрутинговим агентствам.

На практиці хедхантинг відбувається у двох формах [9]:

1. *Нетворкінг*. Застосовується, коли відомо, кого саме організація-роботодавець хоче запросити на роботу і де ця людина працює (це може бути організація-конкурент). Безпосереднє звертання до потенційного кандидата рідко буває результативним, тому при нетворкінгу рекрутингове агентство залучає свої професійні контакти, щоб через ланцюг знайомих «вийти» на потрібного кандидата і провести з ним переговори.

2. *Прямий пошук (Direct search)*. Застосовується тоді, коли невідомо, кого саме організація хоче запросити на роботу і де ця людина працює.

При прямому пошуку рекрутингове агентство і організація-роботодавець спочатку визначають коло організацій, де може працювати потрібний фахівець, а потім конкретизують відповідні посади.

Рекрутингове агентство, перш ніж ініціювати переговори з потенційним кандидатом, ретельно вивчає його мотиви, цінності, чутливі сторони, щоб з'ясувати, чим саме можна його привабити – високою зарплатою, кар'єрним ростом, можливістю професійного розвитку тощо. Без такого попереднього дослідження схилити працівника до зміни місця роботи буде складно.

Враховуючи жорстку конкуренцію між роботодавцями на ринку праці і обмежену пропозицію справжніх талантів, залучати інтелектуальних працівників в організацію нелегко. Однак, завдяки сучасним Інтернет-технологіям можливо ініціювати зустрічний рух – інтелектуальні працівники будуть самі звертатися до організації, якщо захочуть працювати саме в ній. Для цього організація повинна запропонувати надзвичайно конкурентні умови роботи, або те, що називається *привабливою ціннісною пропозицією* [7]. Проведені авторами соціологічні дослідження показали:

– Інтелектуальним працівникам потрібна цікава, надихаюча і досить складна робота. Вони хочуть, щоб їх надихала місія компанії, щоб вони могли відкривати нові напрями і запускати нову продукцію; і щоб їх робота була відповідальною і давала можливість професійного зростання.

– Інтелектуальні працівники хочуть працювати у відмінних компаніях з ефективним менеджментом, яскравими лідерами, культурою, орієнтованою на результати, і в атмосфері відвертості та довіри.

– Вони шукають можливості збільшити свій добробут і хочуть, щоб оплата була визнанням їхнього особистого внеску в роботу організації. Проте матеріальна винагорода важлива не сама по собі, а у поєднанні із іншими чинниками – визнання, задоволеність від роботи, тощо.

– Інтелектуальні працівники розраховують отримати від компанії допомогу в розвитку своїх навичок. Це особливо важливо сьогодні, коли працівники усвідомили, що зайнятість їм може забезпечити тільки високо конкурентний набір навичок і досвід, який вони пропонують на ринку праці.

Проте привабливість ціннісної пропозиції лежить набагато глибше [7]. Інтелектуальних працівників приваблює надихаюча місія організації. Тільки ті компанії, що випереджають інших у новаторстві, створюють умови для творчості і винахідництва, засновують нові напрями і запускають нові продукти, можуть привабити інтелектуальних працівників.

Наприклад, компанія «Arrow Electronics», найбільший дистриб'ютор електронних компонентів і комп'ютерної продукції в світі, зробила ядром своєї ціннісної пропозиції навчання і розвиток.

Оцінка діяльності

Сучасні організації широко застосовують системи періодичної оцінки персоналу, оскільки вони потенційно відкривають такі можливості [9]:

- зростає продуктивність праці персоналу;
- покращується загальна керованість організації;
- зростає мотивація і лояльність;
- визначаються очікування працівників стосовно організації,
- визначаються потреби у розвитку і навчанні та підвищується відповідальність працівників за виконання програм професійного і особистісного розвитку;
- визначається ефективність різних програм управління людськими ресурсами, що діють в організації (наприклад, відбір, адаптація, навчання);
- формується відкрита і прозора організаційна культура.

Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в таких сферах:

- створення програм професійного навчання, спрямованих на розвиток певних компетенцій працівників;
- зміни в системі оплати праці, що відповідають змінам в результатах праці і компетенції персоналу;
- створення програм кар'єрного росту і формування кадрового резерву;
- службові переміщення, що передбачають підвищення, ротацію чи звільнення працівників.

Оцінка виконує дві функції – *орієнтувальну і мотивуючу*.

Орієнтувальна (чи інформаційна) функція полягає в тому, що працівник, отримавши оціночну інформацію про себе, починає краще усвідомлювати свої сильні і слабкі сторони, роль і місце в організації, професійні успіхи і невдачі, тобто отримує основу для коректив своїх установок, пріоритетів і поведінки. Брак зовнішньої оцінки дезорієнтує людину, позбавляє її можливості «побачити себе очима інших людей» і встановити можливі сфери самовдосконалення.

Переживання успіху чи поразки, підтвердження правильності чи неправильності обраної поведінки має мотивуючий вплив на людину, спонукаючи її або дотримуватися обраного стилю поведінки, або внести в нього певні зміни.

У провідних інноваційних організаціях світу процедурі оцінки персоналу надається великого значення. Наприклад, Джек Уелш тридцять днів на рік очолює процес оцінки менеджерів в «General Electric», де обговорюються 20-50 директорів кожного підрозділу і розробляються плани дій. Під час таких оціночних обговорень, відомих як «Сесія Сі», детально розглядається відповідність менеджерів головним пріоритетам компанії, а також ланцюжок спадкоємності за кожним напрямом роботи. Джек Уелш, коли його запитали, як «General Electric» зможе працювати без нього, назвав «Сесію Сі» невід'ємною частиною добре працюючого механізму компанії, яка знімає цю проблему.

Оцінка інтелектуальних працівників має свої особливості, що пов'язані із специфікою діяльності цієї категорії працюючих. Серед них відзначимо такі:

- Коригується загальна спрямованість процедури оцінки. Оцінка виступає не стільки засобом контролю, скільки засобом визначення індивідуальних результатів і планів на майбутнє, уточнення потреб у навчанні і розвитку.
- Оцінці властива помірна орієнтація на результат. Якщо оцінку відповідності виробничого персоналу посадам, що обіймаються, можна провести за результатами короткого періоду, то в силу специфіки креативно-інноваційної діяльності результативність інтелектуальних працівників повинна оцінюватися в середньостроковій перспективі. Орієнтація на швидкі результати може зашкодити творчому процесу.

– Оцінка спрямована на визначення відповідності інтелектуального працівника моделі компетенцій. Важливими компетенціями інтелектуальних працівників є здібність до творчості, вміння співпрацювати у творчій групі, вміння навчатися і допомагати навчатися іншим.

– Оцінка базується на інформації про працівника, що надходить з різноманітних каналів комунікації – керівника функціонального підрозділу, колег, клієнтів. Для того, щоб оцінити внесок працівника в розроблення креативно-інноваційного продукту, враховується інформація від керівника і учасників проектної групи (метод 360 градусів).

Навчання і розвиток

Навчання і розвиток є природними потребами інтелектуальних працівників. Від організації вони очікують надання додаткових можливостей для професійного розвитку, які були б недоступними при самостійному навчанні. Ця підтримка організації цінується інтелектуальними працівниками і часто лежить в основі їх лояльності.

Інтелектуальні працівники є достатньо самостійними у визначенні цілей, конкретних способів і форм власного навчання. Тому роль організації полягає не в тому, щоб стимулювати їх, а скоріше в тому, щоб:

- задати загальний напрямок самоудосконалення з урахуванням стратегічних цілей і інтересів організації;
- інвестувати у навчання інтелектуального персоналу;
- створити можливості для активного використання нових компетенцій.

Головними результатами навчання інтелектуальних працівників є підвищення продуктивності інтелектуально-креативної діяльності і формування лояльності до організації.

Механізми створення умов для навчання інтелектуальних працівників, до яких звертаються сучасні організації, відносяться до однієї з трьох груп (табл. 5.2)

Детальніше особливості навчання і розвитку інтелектуального персоналу будуть досліджені у розділі 8.

Мотивація і винагорода

Взагалі, враховуючи особливості мотивації креативності, виявлені Т.Амабайл, не існує однозначної відповіді стосовно того, як винагороджувати працівників і групи за творчі досягнення.

Хоча дослідження Т. Амабайл показали, що вирішальна роль в креативному процесі належить внутрішній мотивації, система винагороди повинна відображати цінність працівника для організації, визнавати компетенцію і спонукати до подальших творчих пошуків [7, 26].

Зазвичай працівникам на однакових посадах платять однакову зарплату, тоді як їх винагорода повинна бути диференційованою в залежності від їх ринкової вартості і створюваної ними цінності. Так компанії зможуть платити найефективнішим співробітникам їх реальну ринкову вартість, не підвищуючи рівня винагороди інших [7].

Таблиця 5.2.

**Механізми створення умов
для навчання інтелектуального персоналу**

№	Напрями	Навчальні заходи
1	Формальні і неформальні програми навчання	Внутрішні і зовнішні тренінги, семінари, стажування, творчі відпустки, участь у мережевих системах навчання, коучинг і наставництво, соціальне навчання.
2	Розвиваюча робота	Постановка творчих завдань, робота у складі творчих груп, зворотний зв'язок за результатами виконаної роботи, співпраця з учасниками професійних співтовариств в межах організації і поза нею, збагачення праці і ротація
3	Забезпечення інформаційними ресурсами	Доступ до світових ресурсів знань, зокрема через мережу Інтернет, доступ до корпоративної бібліотеки і бази знань, доступ до професійної літератури, участь у конференціях, симпозиумах тощо

Деякі компанії можуть покласти в основу заохочувальної оплати результати діяльності творчої групи (команди). Проте їм все одно знадобиться структура окладів з великими відмінностями в рівнях зарплати, щоб загальна винагорода найталановитіших співробітників була набагато вищою. С. Олсон, директор по персоналу компанії «Ergon», так пояснює цю систему: «Людей розхолоджує ситуація, коли вони працюють не покладаючи рук і приносять результати, а інші так не стараються і все одно отримують таку ж зарплату. Так ніколи нікого не надихнеш на новаторське мислення, яке нам потрібне. Я б вважала за краще, щоб оплата в кожному випадку відображала прямий внесок в роботу компанії, а не була однаковою для всіх» [7].

Методи стимулювання творчої активності персоналу можна розділити на дві групи – прямого і опосередкованого стимулювання.

До методів прямого стимулювання відносяться: гранти на виконання пошукових робіт, одноразові премії, розмір яких залежить від додаткового прибутку, отриманого організацією від впровадження ідеї за певний період, гарантоване кар'єрне зростання або підвищення заробітної плати.

Загальна схема винагороди така: робітники письмово подають ідеї щоразу, коли виявляють будь-яку проблему і знаходять шляхи її

вирішення; пропозиції розглядаються спеціалістами по суті, і в разі їх прийняття автор отримує винагороду, розмір якої визначається на підставі точних і зрозумілих критеріїв. Ведеться контроль поданих і впроваджених в життя ідей. Преміювання залежить від одержаного економічного ефекту як кінцевого результату.

У цілому, корпорації США витрачають на стимулювання творчої ініціативи робітників 10–15 % фонду заробітної плати.

У компанії «ЗМ» за втілену в життя ідею виплачується премія. Це може бути частка додаткового прибутку за підсумками здійснення проєкту або за фіксований період, наприклад перший рік. Сума може становити 15-20% від економічного ефекту першого року. Заохочується самодіяльна креативність, на яку можна отримати грант.

У компанії «ІБМ» діє система винагород наукових співробітників за окремі досягнення, що виходять за рамки звичайних вимог. Застосовуються такі види винагород:

- за видатні нововведення сплачується сума від 2,5 до 10 тис. дол.; щороку видається до 40 таких винагород;

- за ефективне застосування вже розроблених ідей, які справили суттєвий вплив на прибуток або зменшення витрат, сума виплат і їх кількість аналогічні попередньому виду;

- за винаходи, що одержали патенти, розмір винагород становить 2-4 тис. дол. Винахідники одержують посвідчення і золотий ювелірний виріб як підтвердження того, що його володар є переможцем конкурсу винахідників «ІБМ».

У концерні «Форд Моторс» щорічно складається і розповсюджується серед робітників «План винагороди за пропозиції нових ідей», яким передбачається виплата одноразових премій за інноваційні пропозиції.

На японських підприємствах є поєднання оперативного (як правило, протягом двох тижнів з моменту подання пропозиції) мікростимулювання з гарантованою перспективою просування по службі і зростанням заробітної плати. На розмір зарплати впливають здатність до співробітництва з колегами, творча активність і кількість наданих інноваційних ідей.

До методів опосередкованого стимулювання відносяться: самостійність у виборі тематики пошукових досліджень, самостійність у формуванні творчої групи, плануванні її діяльності і розподілі ресурсів, зміна особистого статусу або статусу очолюваної творчої групи, корпоративні моральні заохочення і визнання заслуг.

Методами опосередкованого стимулювання також є:

- Індивідуальний підхід до визначення функціональних обов'язків. Це означає, що посадові інструкції втрачають своє значення, оскільки

функціональні обов'язки працівників не обмежуються ними. Відповідно у організації відпадає необхідність створювати жорсткі структури класифікації посад.

– Підхід «життя на роботі». Організації прагнуть створити таке робоче середовище, що «тримає» працівників на роботі і водночас максимально сприяє прояву креативності і генеруванню нових ідей. Це досягається завдяки:

- формуванню креативної організаційної культури,
- створенню комфортабельних умов для роботи не тільки в офіційний робочий час, а й поза ним,
- наданню інтелектуальним працівникам достатньої свободи у виборі місця і режиму роботи. Наприклад, «Google», лідер серед пошукових систем, дозволяє працівникам 20% робочого часу використовувати на власний розсуд. У компанії «ЗМ» діє правило 15% як офіційний доказ заохочення креативності. У компанії «Хьюлетт Паккард» 10% робочого часу розробники можуть витратити на самоініційовані пошукові проекти. У багатьох компаніях надаються оплачувані творчі відпустки для отримання працівниками нового досвіду і вражень («ХоллМарк», «ЗМ»).

Відзначимо, що для стимулювання творчої активності рідко застосовуються методи негативного стимулювання (догани, переведення на нижчу посаду, позбавлення пільг, тощо), оскільки ці види стимулювання не сприяють творчості, а навпаки, гальмують її.

Забезпечення діяльності творчих груп

Творчі групи є джерелом організаційної креативності, оскільки кожен учасник групи вносить свій внесок у розв'язання проблеми та індивідуальні частки інтегруються разом, щоб утворити новий продукт. Спільний практичний досвід прискорює процес екстерналізації неявних знань у циклі SECI (див. розділ 4). Завдання організації полягає в створенні умов для ефективної роботи творчих груп. Творчі групи є основною організаційною структурою, що прискорює креативні організаційні процеси. Особливості їх формування, розвитку і функціонування висвітлюються у розділі 6.

5.5. Показники оцінки організаційної креативності

Основними критеріями, за якими визначається цінність творчої ідеї для організації є її оригінальність і доцільність, тобто корисність та здійснимість. Її реалізація повинна певним чином впливати на бізнес-процеси чи інші аспекти діяльності підприємства. Наприклад, вона може сприяти покращенню властивостей продукту або відкрити новий підхід до організації робочих процесів на підприємстві.

Організаційна креативність може бути оцінена за сукупністю кількісних і якісних показників. Структура показників, якими характеризу-

ється ефективність креативної діяльності творчої групи і організації в цілому, представлена на рис. 5.5.

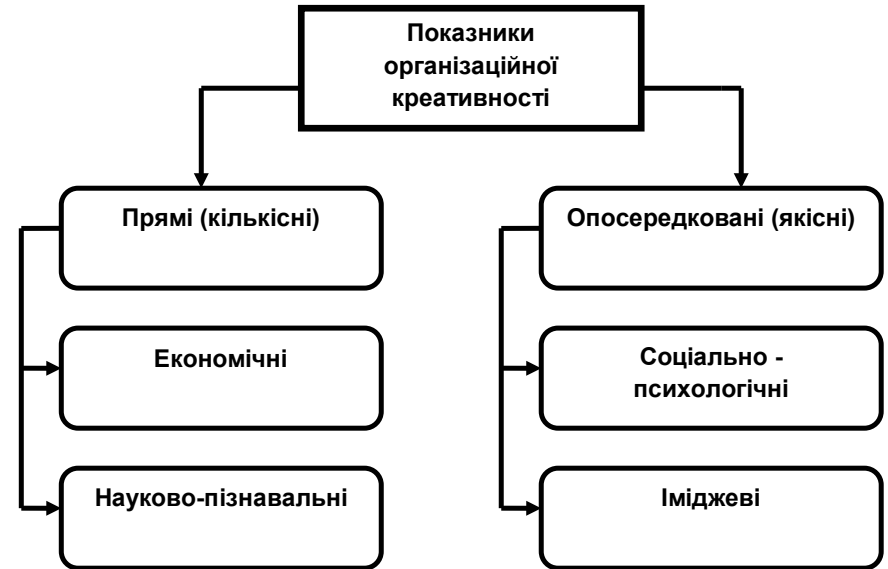


Рис. 5.5. Структура показників організаційної креативності.

Серед прямих показників креативності для комерційних організацій особливо важливі економічні. Не отримуючи економічного результату від креативної діяльності, організації не можуть вважати її успішною. Для науково-дослідних організацій (університети, НДІ) більш адекватними є показники науково-пізнавального блоку.

Економічні показники креативності включають:

- кількість зареєстрованих винаходів, патентів, авторських свідоцтв;
- кількість (вартість) проданих ліцензій;
- кількість (вартість) поданих і прийнятих до реалізації, а також впроваджених раціоналізаторських пропозицій;
- принесений усіма учасниками творчого процесу чистий дохід (загальний і за структурними елементами, включаючи обсяги отриманого балансового і чистого прибутку);
- рівень перевищення існуючого стандарту якості для товарів аналогічного призначення;
- фактична ліквідність креативної продукції, яка характеризується ступенем збалансованості попиту та пропозиції на неї на відповідних товарних ринках.

Науково-пізнавальні показники креативності:

- число зареєстрованих відкриттів, винаходів, патентів, авторських свідоцтв;

- число опублікованих монографій, підручників, посібників та статей,
- число публікацій, переведених на іноземні мови і виданих за кордоном у профільних наукових журналах чи збірниках;
- число виступів з доповідями за досліджуваною тематикою на вітчизняних та міжнародних конференціях, симпозіумах, конгресах, семінарах, форумах, тощо;
- число виступів з лекціями чи презентаціями про результати науково-дослідної роботи в інших науково-дослідних організаціях України і за кордоном;
- число виступів з інформацією про творчі здобутки в засобах масової інформації, на форумах в Інтернеті тощо;
- індекс цитованості публікацій у вітчизняних і міжнародних виданнях.

Креативна діяльність впливає на всі сторони життя організації, зокрема на її соціально-психологічний клімат. До соціально-психологічних характеристик організаційної креативності слід віднести такі:

- формування і розвиток креативної організаційної культури. Креативно-інноваційна діяльність призводить до зміни організаційних цінностей, серед яких стають провідними толерантність, довіра, прийняття викликів, постійний професійний розвиток, тощо;
- заохочення і підтримка позитивних зразків креативної поведінки стимулює колектив і призводить до «ефекту втягування» в креативну діяльність все більшого числа працівників;
- досвід роботи в проектних групах, який отримують працівники, вже сам по собі є розвиваючим. Він збагачує учасників новим баченням, розширює їх світогляд і компетенції;
- нові організаційні знання, які не були впроваджені у вигляді інновацій на даному етапі, не є зайвими чи непотрібними; накопичуючись, вони можуть бути використані в інших проектах, стати проміжною сходинкою до нових результативних ідей;
- спільний досвід креативно-інноваційної діяльності покращує міжфункціональні комунікації та згуртованість.

І, врешті-решт, креативна діяльність має результатом зміну іміджу організації в зовнішньому бізнес-середовищі. Вона починає сприйматися партнерами, клієнтами, конкурентами і власними працівниками як така, де інновації і креативність визнаються важливими цінностями. Це дозволяє їй «втягувати» в свій інформаційно-комунікативний простір талановитих фахівців ззовні, зміцнювати корисні професійні зв'язки, створювати нові можливості для краудсорсингу і найму на роботу професіоналів високого класу.

Останні дві групи показників впливають на економічну ефективність організації опосередковано, характеризуючи водночас результат прояву організаційної креативності і умови для підвищення її творчого та інтелектуального потенціалу.

Контрольні питання

1. Розкрити сутність інтелектуального капіталу, проаналізувати його ознаки і специфіку прояву.
2. Визначити основні підходи до оцінки структури інтелектуального капіталу.
3. У чому полягають складнощі оцінки інтелектуального капіталу?
4. Надати характеристику основних методів оцінки інтелектуального капіталу.
5. У чому полягають характерні риси інтелектуальних організацій?
6. Порівняти схему управління персоналом інтелектуальних організацій з моделями відповідності та моделями Гарвардської школи.
7. Розкрити особливості інтелектуальних працівників як особливої категорії працюючих.
8. Визначити зміни в системі управління персоналом інтелектуальних організацій порівняно із традиційними індустріальними підприємствами.

Практична справа

Оцінка вартості інтелектуального капіталу

Приклад

Оцінити вартість інтелектуального капіталу компанії (V_{IK}) методом Свейбі, вартісним методом, методом Тобіна та методом Паркінсона. Дані для розрахунку наведені в таблиці 5.3.

Таблиця 5.3.

Дані для оцінки вартості інтелектуального капіталу

№ п.п	Показник	Значення
1	Ринкова вартість компанії,	110 млрд дол. США
2	Номинальна вартість компанії, V_K	25 млрд дол. США
3	Вартість активів V_H	21 млрд дол. США
4.	Вартість нематеріальних активів V_{HMA}	14 млрд дол. США
5.	Вартість основних і оборотних фондів V_{OOF}	15 млрд дол. США
6	Середній операційний дохід за 3 роки E	65 млн дол. США
7	Середня вартість матеріальних активів за 3 роки, V_{MA}	21 млн дол. США
8	Середньогалузева рентабельність матеріальних активів за 3 роки, P_{MA}	11%
9	Середня ставка податку за 3 роки, T	25%
10	Ставка дисконтування, D	20%

Рішення

Вартість інтелектуального капіталу за методом Свейбі:

$$V_{IK} = V_K - V_H = 110 - 25 = 85 \text{ млрд дол США.}$$

За вартісним методом:

$$V_{IK} = V_R - (V_A - V_{HMA}) = 110 - (25 - 14) = 99 \text{ млрд дол. США.}$$

Коефіцієнт Тобіна розраховується за формулою:

$$V_{IK} = \frac{V_K}{V_{OOF}} = \frac{110}{15} = 7,3$$

За методом Паркінсона інтелектуальний капітал оцінюється як чиста поточна вартість нематеріальних активів.

«Зайвий» або «надлишковий» прибуток (НП) розраховується за формулою:

$$НП = 65 - (31 \cdot 0,11) = 61,59 \text{ млрд дол. США.}$$

Премія (П) становить:

$$НП = 65 - (31 \cdot 0,11) = 61,59 \text{ млрд дол. США.}$$

Чиста поточна вартість нематеріальних активів (ЧПВ) становить:

$$ЧПВ = \frac{46,19}{1,20} = 38,49 \text{ млрд дол. США}$$

Завдання

Оцініть вартість інтелектуального капіталу компанії V_{IK} методом Свейбі, вартісним методом, методом Тобіна та методом Паркінсона. Дані для розрахунку наведені в таблиці 5.4.

Таблиця 5.4.

Дані для оцінки вартості інтелектуального капіталу

№ п.п	Показник	Значення
1	Ринкова вартість компанії, V_K	80 млрд дол. США
2	Номінальна вартість компанії, V_H	18 млрд дол. США
3	Вартість активів,	25 млрд дол. США
4.	Вартість нематеріальних активів, V_{HMA}	17 млрд дол. США
5.	Вартість основних і оборотних фондів, V_{OOF}	15 млрд дол. США
6	Середній операційний дохід за 3 роки, E	77 млн дол. США
7	Середня вартість матеріальних активів за 3 роки, V_{MA}	11 млн дол. США
8	Середньогалузева рентабельність матеріальних активів за 3 роки, P_{MA}	11%
9	Середня ставка податку за 3 роки, T	25%
10	Ставка дисконтування, D	21%

Література до розділу

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг / перевод с англ. под ред. С.К. Мордовина. – 10-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 848 с.
2. Бережнов Г.В. Инновационно-активная деятельность предприятия / Г.В. Бережнов // Креативная экономика.–2008.–№ 1.– С. 4–10.
3. Бутенко О. Эпоха постзанятости / О. Бутенко // Управление персоналом. – 2006. – №4. – С. 68 – 71.
4. Закон України «Про інноваційну діяльність» із змінами і доповненнями // Відомості Верховної Ради України (ВВР) – 2002. – № 36. – С. 266.
5. Иноземцев В.Л. Современное постиндустриальное общество: природа, противоречия, перспективы: Учеб. пособие для студентов экон. направлений и специальностей / В.Л. Иноземцев. – М.: Логос, 2000. – 302 с.
6. Лукичева Л.И. Управление интеллектуальным капиталом: учеб пособие / Л.И. Лукичева. – 3-е изд., стер. – М.: «Омега-Л». 2010. – 551 с.
7. Майклз Э. Война за таланты / Э Майклз, Х. Хендфилд-Джонс, Э Экселрод; пер с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2-е изд., испр. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006. – 272 с.
8. Роос Г. Новейшие методы оценки [электронный ресурс] / Г. Роос. – Режим доступа: <http://www.ocenca21.ru>. – Заголовок с экрана.
9. Ситник Н.И. Управління персоналом. Навч. посібн. / Н.И. Ситник. – К.: Інкос, 2009. – 472 с.
10. Стаут Л.У. Управление персоналом. Настольная книга менеджера / Л.У. Стаут. – М.: ООО Издательство «Добрая книга», 2007. – 536 с.
11. Эдвинссон Л. Интеллектуальный капитал: определение истинной стоимости компании / Л. Эдвинссон, М. Мэлоун / Новая постиндустриальная волна на Западе: Антология / Под ред. В. Л. Иноземцева. – М.: Academia. – 2007. – 434 с.
12. Andriesson D. Implementing the KPMG Value Explorer. Critical success factors for applying IC measurement tools / D. Andriesson // Journal of Intellectual Capital. – 2005. – V. 6 (4). – P. 474–488.
13. Andriopoulos C. Enhancing organizational creativity. The process of perpetual challenging / C. Andriopoulos, A. Lowe // Management Decision. – 2000. – V. 38. – P. 734–742.
14. Bontis N. Assessing knowledge assets: a review of the models used to measure intellectual capital / N. Bontis // International Journal of Management Reviews. – 2001. – No 3(1). – P. 41–60.
15. Brooking A. Corporate memory: strategies for knowledge management / A. Brooking. – International Thomson Business, 1998. – P. 231–264.

16. Drucker P. F. Post-capitalist society / P. F. Drucker. –New York: HarperBusiness, 1993.

17. Drucker P. F. Landmarks of tomorrow / P. F. Drucker. – New Brunswick (US) – L. (UK) – 1996. – P. 86.

18. Drucker on Asia. A dialogue between Peter Drucker and Isao Na-kauchi. – Oxford, 1997.

19. Guest D.E. Organizational psychology and human resource management: towards a European approach / D.E. Guest // European Work and Organizational Psychologist. – 1994. – No 4. – P. 251–270.

20. Fombrun C.J. Strategic human resource management / C.J. Fombrun, N.M. Tichy, M.A. Devanna. – New York: Wiley, 1984. – 322 p.

21. Habermas J. The philosophical discourse of modernity / J. Habermas. – Cambridge, 1995. – 363 p.

22. Handy C. Understanding organizations / C.Handy. – Harmondsworth: Penguin, 1985.

23. Maccenzi G. How in your company like a giant hairball / G.Maccenzi // Fast Company. – 1997. – December.

24. Managing human assets / M. Beer, B. Spector, P. Lawrence, Q.N. Mills, R.E. Walton // – New York: Free Press, 1984. – 256 p.

25. Schuler R.S. Linking competitive strategies with human resource management practices / R.S. Schuler, S.E. Jackson // Academy of Management Executive. – 1987. – No 9. (3). – p. 207–219.

26. Stenmark D. Failures of reward-driven behaviour in industry: a case of systems, management and creativity / D. Stenmark. // Proceedings of ECIS 2004, Turku, Finland – 2004– June 14–16.

27. Stewart T.A. Intellectual capital: the new wealth of organizations / T.A. Stewart. – Currency,1998. – 320 p.

28. Sveiby K.E. The new organizational wealth: managing and measuring knowledge-based assets / K.E. Sveiby.– Berrett-Koehler Publishers, 1997.

29. Toffler A. The third wave / A. Toffler. – London: Pan Books Ltd., 1981. – 143 p.

РОЗДІЛ 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРУКТУРИ В КРЕАТИВНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

6.1. Командні (групові) форми управління персоналом в креативному менеджменті

Вже відзначалося, що більшість сучасних інноваційних продуктів занадто складні і великі, щоб бути створеними на основі однієї ідеї, яка з'явилася у однієї людини. Інновації, як правило, є результатом низки креативних рішень, що виникають в результаті колективної творчості груп фахівців, об'єднаних спільною метою, натхненням, пізнавальними інтересами і високою внутрішньою мотивацією до творчості.

Джерелом організаційної креативності виступають творчі групи (синонімічні назви – команди, креативні групи, групи практиків, неформальні групи, тощо). У термінах І. Нонака, Х. Такеучі творча група являє собою команду, що створює знання [5].

Творчі групи представляють собою співтовариства практиків, групи працівників, що формально чи неформально об'єднані загальними професійними знаннями, інтересами і цілями. Вони здатні демонструвати високий рівень групової креативності при виконанні нестандартних завдань з багатоваріантними рішеннями.

У науковій літературі творчу групу визначають як команду з невеликої кількості людей із взаємодоповнюючими компетенціями, які віддані спільній меті і усвідомлюють свою спільну відповідальність за виконання завдань, заради яких була створена група. Це спільність людей, що мають покладатися на співробітництво, якщо кожний із учасників групи бажає досягти мети і успіху [10].

Важливою рисою творчих груп є їх здатність до самоорганізації, що забезпечує автономність пошуку інформації, накопичення знань і прийняття рішень [5]. Кожна автономна структура організації контролює неперервні процеси змін, що постійно в ній відбуваються і визначає свій розмір шляхом самовідтворення за принципом саморегуляції.

Завдяки органічному об'єднанню здібностей та інтелектуальних потенціалів окремих працівників творчі групи здатні досягати значного синергетичного ефекту.

Головні *критерії успіху* творчих груп такі:

- взаємозалежність,
- синергія,
- довіра між учасниками групи,
- координація діяльності в межах групи,
- розуміння важливості одне одного для виконання завдання,
- почуття взаємної відповідальності.

Цінність внеску учасників групи визначається, головним чином, важливістю тих знань, якими вони володіють, їх інтелектуальними здібностями, навичками роботи із знанням і в командах.

Вважається, що взаємозалежність – це критичний фактор у формуванні групи. Якщо специфіка завдання така, що воно може бути розділене на менші, відносно незалежні фрагменти і кожен працівник може самостійно виконувати свою частину завдання, тоді група не є творчою групою.

Аналіз творчої групи пропонується проводити за такими параметрами [1]:

- цілеспрямованість (прагнення до досягнення творчих групових цілей),
- мотивованість (активне спонукання до спільної творчої діяльності),
- рівень цілісності (внутрішня єдність групи),
- структурованість (розподіл функцій, завдань, обов'язків, відповідальності),
- узгодженість (взаємна обумовленість дій членів групи, «зіграність», «спрацьованість»),
- організованість (згуртованість у вирішенні внутрішньогрупових завдань і ступінь розвитку самоврядування,
- результативність (ефективність).

Творчі групи відрізняються такими характеристиками [1]:

- оптимізація системи діяльності і цінностей колективу (команди) з погляду її ефективності і суспільної спрямованості,
- висока самостійність у виборі цілей діяльності і способах їх досягнення,
- глибоке усвідомлення своєї індивідуальності і самоцінності,
- розкриття індивідуальних можливостей кожного учасника,
- високий ступінь узгодженості дій і взаєморозуміння,
- постійне прагнення до тісного творчого спілкування.

Як навчаються творчі групи

Для пояснення того, як навчаються творчі групи і чому «разом ми знаємо більше, ніж поодинці», в світовій літературі широко використовується теорія радянського вченого Л.С. Виготського [12]. Згідно з його уявленнями навчання групи відбувається тоді, коли її учасники, базуючись на ідеях одне одного, спільно створюють нове розуміння, якого жоден з них не мав до початку спілкування.

Наріжним каменем теорії Л.С. Виготського є розвиток уявлення про зону проксимального (найближчого чи потенційного) розвитку (рис. 6.1).

Зона проксимального розвитку – це область між тими знаннями і вміннями, якими людина оволоділа в повній мірі і може застосувати їх самостійно, і областю знань і вмінь, якими вона не володіє. У зоні проксимального розвитку знаходяться особистісні знання і вміння, для застосування яких людині потрібна допомога інших, більш обізнаних



Рис. 6.1. Зона проксимального розвитку [за 12].

і досвідчених людей. Отже, сутність навчання групи полягає у розширенні зон проксимального розвитку її учасників.

Згідно з теорією Л.С. Виготського знання є результатом спільної діяльності, що відбувається у тісній соціальній взаємодії. Кожна окрема людина має відносно невелике число соціальних зв'язків. Однак, при спілкуванні зони проксимального розвитку учасників групи перекриваються, а їхні мережі соціальних зв'язків усупільнюються. Цей процес допомагає учасникам групи спільно навчатися і розвиватися значно швидше, ніж поодинці, прискорюючи генерацію нових ідей та інновацій.

Етапи розвитку творчих груп. У розвитку творчих груп виділяють такі характерні стадії:

- захоплення новизною;
- плутанина з метою;
- прояснення інтересів і напрямів;
- зростання довіри і пошани;
- створення стійкого працездатного об'єднання.

Умови функціонування творчих груп

Завдання організації, яка дійсно прагне до максимального використання творчого потенціалу своїх працівників, полягає в тому, щоб створити умови для ефективної роботи творчих груп.

Як відзначає А. Пратт «Співпраця у групах прискорює інновації, тому що більше людей мають більше ідей. Проблема в тому, як створити ефективні організаційні системи, при яких ідеї доповнюють одна одну, а не заперечують чи відмінюють, акумулюються, щоб дати простір креативності, а не втрачаються в політичному болоті загублених проєктів» [11, с.118].

Видається доцільним виокремити внутрішньогрупові і організаційні умови успішного функціонування творчих груп (рис. 6.2.).

Внутрішньогрупові умови функціонування творчих груп

Спираючись на теорію колективного пізнання, можна сформулювати такі внутрішньогрупові умови успішної діяльності творчих груп.

Спільна творча мета. Як говорить прислів'я: «потреба – матір креативності». Якщо організація не ставить перед працівниками амбітних творчих завдань, і працівники не бачать потреби використовувати свій творчий потенціал, навряд чи вдасться отримати від них нові ідеї. Тому необхідною умовою створення і функціонування творчих груп є постановка творчих цілей.

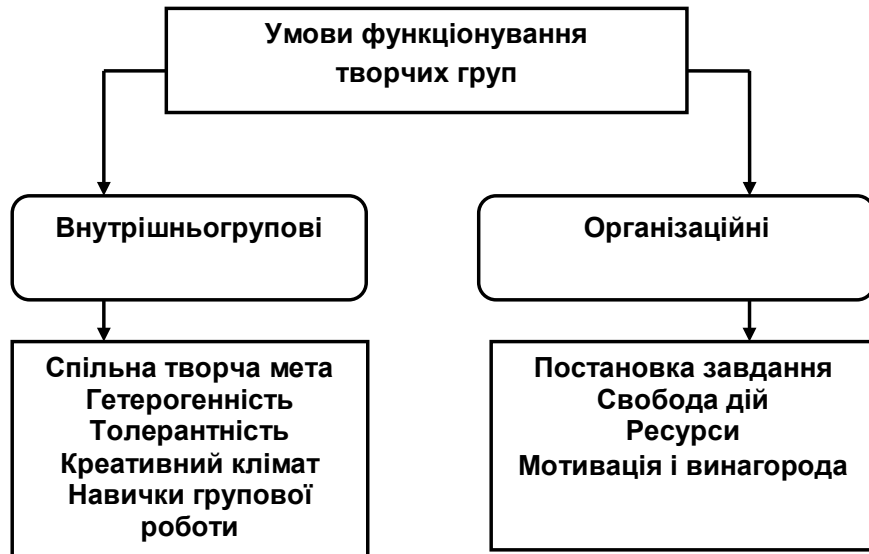


Рис. 6.2. Умови функціонування творчих груп.

Творча ціль є тим системостворюючим фактором, що вимагає «вмикання» креативності, оскільки таку ціль не можна досягти, засто-

совуючи стандартні алгоритми рішень. Часто творчі цілі формулюються лише в загальних рисах, залишаючи широкий простір для неоднозначних трактувань, однак саме їх невизначеність викликає пізнавальний інтерес і стимулює учасників групи до пошуку.

Окрім того, творча мета повинна усвідомлюватися учасниками групи як спільна. Це призводить до формування почуття групової солідарності і взаємозалежності, дозволяє долати центробіжні сили неспівпадіння особистісних інтересів і потенційні конфлікти.

Гетерогенність. Відомо, що нові ідеї виникають при зіткненні неспівпадаючих точок зору. Креативність творчих груп зростає, якщо в ній об'єднуються фахівці різного профілю, з різним професійним досвідом і когнітивними стилями мислення.

Слід розуміти, що формування групи за принципом гетерогенності може призвести до різних наслідків, як позитивних, так і негативних. Бажані і очікувані ефекти від неоднорідності складу групи полягають у такому:

- рольовий розподіл і взаємодоповнення учасників групи;
- досягнення ефекту синергії;
- взаємне збагачення учасників новими знаннями;
- створення атмосфери дискусій і творчих колізій;
- активізація творчого мислення учасників;
- розширення спектру можливих інноваційних ідей.

З іншого боку, потенційно гетерогенність може викликати такі негативні ефекти:

- непорозуміння між учасниками через неспівпадіння поглядів, сприйняття і досвіду;
- зіткнення інтересів;
- підвищений рівень конфліктності;
- формування атмосфери недовіри;
- блокування креативності і, врешті-решт, розпад групи.

Щоб уникнути небажаних ефектів гетерогенності, лідеру групи потрібно володіти навичками управління конфліктами і підтримувати дух толерантності, довіри і взаємоповаги.

Толерантність. Ця умова тісно пов'язана з попередньою. Толерантність забезпечує діяльну сумісність учасників групи.

Суть цієї умови полягає в тому, що для формування успішної творчої групи необхідно залучати працівників, які заради досягнення поставленої мети готові співпрацювати навіть з тими людьми, які з тих чи інших причин їм не імпонують.

Толерантність у ставленні до інших починається з визнання власних обмежень. Людина, яка усвідомлює не тільки свої сильні, а й слабкі сторони, з більшим розумінням ставиться до вад інших людей.

Учасники групи повинні вміти керувати собою, володіти навичками ефективних комунікацій і розвивати здібності до емпатії (співпереживання, повага до почуттів інших людей і вміння поставити себе на їхнє місце).

Навпаки, безкомпромісність, надмірна критичність, невміння сприйняти точку зору опонента можуть зруйнувати креативність творчої групи.

Особливо складно дається вміння розглядати ідеї як колективне надбання, визнаючи внесок інших учасників у її створенні. Хоча ідея народжується в голові конкретної людини, вона б не виникла без допомоги інших учасників, які ділилися своїм досвідом, міркуваннями і знаннями, спрямовуючи думки автора ідеї у потрібному напрямі.

Толерантність визначається особистісним досвідом, етикою, культурою, вихованням, а також організаційною культурою, яка формує зразки прийнятної поведінки і взаємовідносин.

Креативний клімат. Видається очевидним, що наявність творчих здібностей в учасників групи є необхідною передумовою для створення ідей. Однак, високі результати за психологічними тестами на індивідуальну креативність не є надійними предикторами успішності роботи учасника в групі і навпаки – креативні ідеї можуть продукуватися працівниками, які не вважаються креативними.

Для розкриття креативних здібностей учасників групи вирішальне значення має створення особливої соціально-психологічної атмосфери, що надихає, стимулює, заохочує і підтримує працівників у їх творчих пошуках. Така атмосфера додає впевненості, підвищує самооцінку, знімає внутрішню цензуру, заохочує до експериментів і використання незвичних для людини стилів мислення, вивільнює потенційні творчі здібності учасників, заряджає творчою енергією і насагою.

У сукупності це призводить до створення так званого «ефекту втягання», завдяки якому навіть «нетворчі» особистості стають креативними. І результати роботи груп, яким вдається створити креативний клімат, можуть перевершити найсміливіші сподівання.

Важливими компонентами креативного клімату є взаємна довіра і бажання ділитися знаннями. Завдяки ним у значній мірі досягається ефект синергії, прискорюються внутрішньо-групові креативні процеси і зростає їх результативність.

Дж. Генрі, в рамках MBA курсу «Креативний менеджмент», сформулювала модель креативності, що інтегрує 4 складові організаційного клімату, які сприяють креативності [8]:

1. **Позитив (positivism)** – стійке прагнення розглядати проблеми як нові можливості, вміння швидко оговтуватися після невдач і стійко переносити критику. Позитивний настрій не дозволяє перешкодам гальмувати рух вперед.

2. **Грайливість (playfulness)**. У більшості організацій гра і робота сприймаються як антагоністи, спонтанна діяльність за ініціативою працівників не заохочується. Однак іноді працівникам треба мати можливість «створити власне колесо» щоб навчатися через дії і експериментувати.

Гра на роботі можлива, коли працівники мають час і свободу експериментувати з ідеями, які не є нагально актуальними для бізнесу. Не кожна гра є креативною, однак у креативному процесі часто є елемент гри. Психологічна дія гри полягає в тому, що вона вимикає внутрішню цензуру, дозволяє відчувати себе у новій ролі, перевтілитися, зняти функціональну фіксованість і вивільнити мислення від шаблонів.

3. **Пристрасть (passion)** – всепоглинаюче прагнення, що лежить в основі будь-якої діяльності. Одержимість бажанням досягти поставлених цілей, яку ще інакше можна визначити як цілеспрямованість.

4. **Наполегливість (persistence)** – це різниця між «Якщо одразу не вийшло – спробуй знову і знову» і «Якщо одразу не вийшло – спробуй що-небудь інше».

Навички групової роботи. Як правило, робота у складі творчої групи відрізняється від роботи працівника на своєму робочому місці більшою свободою дій, самостійністю, характером поставлених завдань. Кращого результату досягають групи, учасники яких вже мають досвід колективної роботи, володіють навичками застосування методів активізації творчого мислення, обізнані із закономірностями групової динаміки і групового навчання.

Учасники таких груп усвідомлюють існуючі між ними відмінності і вже на етапі формування групи встановлюють правила, які допомагають їм уникати конфліктів в подальшій співпраці. Вони обізнані з бар'єрами, що руйнують креативність груп, і володіють навичками їх подолання.

Емпіричні дослідження показують, що в найбільшій мірі груповій креативності шкодять:

Тиск авторитету. У багатьох організаціях авторитет і статус працівника визначаються його посадою. Перенесення ієрархії і статусності на групову роботу має негативні наслідки. Тільки учасники з високим статусом можуть собі дозволити бути креативними. Їхні ідеї охоче сприймаються групою і отримують підтримку керівництва. Ідеї учасників з низьким статусом групою ігноруються, не дивлячись на їх цінність.

Неефективне управління конфліктами. Одні види конфлікту стимулюють креативність, інші представляють для неї небезпеку.

Розбіжності з приводу ідей або виконання робіт у довгостроковій перспективі є продуктивним видом конфлікту. Коли ж розбіжності переростають в особисті і емоційні зіткнення це рідко виявляється корисним.

Для управління продуктивним конфліктом потрібно:

- визнати зіткнення думок природним процесом, що веде до породження кращих ідей, і, як наслідок, допущення і заохочення розбіжностей;
- виховувати толерантність до опонента, вчитися усвідомлювати цінність різниці в своїх поглядах;
- формувати навички ведення позитивних дискусій;
- заохочувати дружнє суперництво;
- знеособити конфлікт, постаратися порозумітися з його учасниками і обговорити розбіжності;
- звести протиріччя до необхідності перефокусувати завдання.

Груповий конформізм – це небажання виділятися, прагнення погоджуватися з думкою більшості. Конформна поведінка може бути обумовлена двома причинами. По-перше, учасники підтримують пропозицію більшості, навіть якщо ці пропозиції їм не подобаються, з почуття групової солідарності. По-друге, в основі конформізму може бути страх висловлювати власну думку, щоб не наразитися на критику.

Відомо, що майже 50% людей конформні відносно якихось подій чи нововведень, тобто погоджуються з більшістю групи, що може мати наслідком прийняття ненайкращого рішення.

Групові стереотипи – це укорінені спільні думки, що виникають і підтримуються в групі. Група може дотримуватися якихось поглядів чи уявлень всупереч об'єктивним даним і фактам.

Ілюзія непереможності. До числа недоліків групового мислення відносять ілюзію непереможності, яка може негативно вплинути на об'єктивність оцінки групою результатів своєї діяльності, призвести до прийняття невиправдано високих ризиків.

Ілюзія моральності. Проявляється в тому, що група вважає правильним все, що не суперечить встановленим нею моральним нормам.

Організаційні умови функціонування творчих груп

Т. Амабайл пише, що досить часто в гонитві за продуктивністю, ефективністю та керованістю підприємства керівники автоматично та несвідомо створюють умови, які знищують творчу активність [6].

Аспекти управлінської практики, що найбільше впливають на креативність творчих груп, включають постановку завдання, свободу дій, ресурси, винагороду і мотивацію, організаційну підтримку [6]. Процеси та явища, що пригнічують креативність, рідко бувають особистим винаходом керівників. Частіше за все, це настільки звичні для організації аспекти управлінської практики, що мало кому спаде на думку сумніватися в їх виправданості.

Постановка задачі. Якщо ініціатива створення творчої групи надходить від керівництва, а не від працівників, тоді керівництво має визначити задачі групи. Керівник підприємства має поставити завдання, що відповідають компетенції і творчим здібностям учасників групи і викликає бажання якнайшвидше взятися до справи. Тут важливою є точність дозування: задача має бути достатньо складною, щоб бути цікавою і надихаючою. Водночас, вона має бути посиленою, щоб у групі не склалося враження, що вона не володіє ситуацією.

Менеджери повинні задавати лише загальний напрямок руху. Конкретні завдання знижують вірогідність неочікуваних нових рішень, що виникають за ініціативою працівників.

Свобода дій. Для підвищення креативності необхідно давати працівникам свободу вибору цілі і засобів для досягнення цілі. На практиці керівники часто лише декларують самостійність групи, а насправді очікують чіткого дотримання визначеного ними напряму дій.

Автономність і самоконтроль стимулює креативність, а адміністративний контроль її знижує.

В організаціях працівникам зазвичай дозволяють імпровізувати лише в певних межах – для рішення поточних проблем (це так звана реактивна креативність) тоді як проактивна креативність, націлена на створення справжнього нового продукту, не заохочується.

Ресурси підприємства. Основні ресурси, що впливають на рівень креативності – це час, інформація та гроші.

Негативно впливають на креативність нереальні строки. Відсутність часу та грошей породжують недовіру, а «робота на вчора» призводить до виснаження фізичних і моральних сил.

Керівники підприємства можуть підтримувати креативність, зробивши правилом обмін інформацією та, в разі потреби, активну співпрацю між групою та іншими підрозділами організації.

При виділенні коштів для конкретного проекту також потрібна уваженість. Перевищення коштів по відношенню до межі «достатності» не призводить до додаткового підвищення креативності. Водночас, замалі ресурси шкодять креативності: працівники спрямовують свій творчий потенціал на пошуки додаткових фінансових ресурсів замість того, щоб зосередитися на розробленні нових товарів або послуг.

Мотивація і винагорода. Людям потрібно відчувати, що їхня робота важлива для організації або групи людей, чю думку вони цінують. Однак у багатьох компаніях новаторські ідеї очікує довга та болісна боротьба за їх відстоювання, а іноді й різка критика. Досить часто керівники вважають, що критика чужих ідей є проявом їх компетентності, хоча насправді їм потрібно заохотити творчу ініціативу і стати зразком для наслідування.

Структура творчих груп. На думку Д. Леонард і С. Строс структура творчих груп має бути такою, в якій стикаються діаметрально

протилежні підходи до рішення проблем і уможлиблюється процес, який вони називають творчими колізіями. Для цього до складу творчої групи повинні входити учасники з різними когнітивними стилями сприйняття і обробки інформації – з аналітичним та інтуїтивним, концептуальним та емпіричним, колективним та індивідуалістичним, логічним і ціннісно-орієнтованим. З іншого боку, ініціація творчих колізій вимагає умілого управління процесом взаємодії учасників, щоб уникнути перетворення колізій на непродуктивні конфлікти [4].

Ефективна діяльність творчих груп забезпечується наявністю в ній генераторів ідей і резонаторів [2].

Генератор ідей – працівник, що створює ядро творчої групи, оскільки володіє вираженими здібностями до генерування нових знань.

Резонатор – учасник групи, який уміє переформулювати нову ідею, розкрити її сутність і надати адекватне вираження (словесне, графічне, символічне тощо). Часто ідеї, які щойно з'явилися, мають вигляд «бридкого каченяти» і навіть для учасників групи їх потенціал не є очевидним. У результаті процесу екстерналізації резонатор допомагає представити ідею у формі більш прийнятній для розуміння іншими. Необхідність в екстерналізації виникає у зв'язку з тим, що не всі генератори можуть одразу виразити свою ідею достатньо точно і зрозуміло. Екстерналізація нової ідеї відбувається, як правило, в діалозі генератора і резонатора.

При індивідуальній творчості процес екстерналізації ідеї нерідко затягується на довгі роки, інколи навіть здійснюється не самим автором ідеї, а його послідовниками. У творчій групі при безпосередньому вирішенні задач екстерналізація істотно прискорюється, оскільки, по-перше, потреба в роз'ясненні нової ідеї виникає у творчій групі негайно вслід за її виявленням; по-друге, у колективі висококваліфікованих фахівців його учасники володіють практичними навичками екстерналізації.

Інші ролі, які ситуативно виконуються учасниками групи, – це координатор, оцінювач, консультант, впроваджувач.

І. Нонака, Х. Такеучі запропонували свою класифікацію ролей творчих груп [5]. Вони вважають, що до складу творчої групи повинні входити практики, організатори та ідеологи знання.

Практиками знання найчастіше є рядові співробітники і менеджери нижчих ланок. *Організаторами* виступають менеджери середніх ланок, а *ідеологами* – вище керівництво.

Основний обов'язок практиків знання – це втілення знання. Вони в процесі діяльності постійно накопичують, генерують і оновлюють як неявне, так і явне знання. Оскільки більшість з них перебувають у постійному контакті із зовнішнім середовищем, вони володіють актуальною інформацією про стан ринку, інноваційні технології, продукти

і послуги та маркетингові стратегії конкурентів. Поставляючи цю актуальну інформацію і знання в групу, вони в той же час потребують постановки цілей і завдань з боку організаторів та ідеологів знання.

Практики знання підрозділяються на дві взаємодоповнюючі групи: оператори і фахівці. *Оператори* знання збирають, комбінують і генерують обширне неявне знання у вигляді навичок, заснованих на особистому досвіді.

Фахівці знання також накопичують, генерують і оновлюють знання. Але на відміну від операторів, вони мобілізують добре структуроване явне знання у вигляді технічних, наукових та інших джерел. До цієї групи належать вчені відділів НДКР і заводських лабораторій, конструктори, програмісти, співробітники відділів кадрової політики, маркетингу, фінансових і юридичних служб.

В ідеалі практик знання повинен володіти такими рисами:

- високими інтелектуальними показниками;
- вираженою переконаністю і волею до перетворення навколишнього світу;
- різноманітним досвідом;
- навичками комунікацій, щоб вести діалог із колегами і споживачами;
- відвертістю і чесністю.

Організатори знання відіграють роль посередника між ідеалізованими поглядами керівництва і не завжди чітко структурованими уявленнями рядових співробітників. По суті, вони перекидають міст між тим «що є» і тим «що має бути». Організатори знання змінюють реальність завдяки трансформації знання.

Використовуючи різні способи трансформації, вони приділяють головну увагу перетворенню неформалізованих образів і уявлень в формалізовані, втілюючи їх в нові дії, технології, продукти і послуги.

Організатори знання (менеджери середньої ланки) повинні володіти такими здібностями:

- координувати роботу і управляти проектами;
- працювати з гіпотезами з метою створення нових концепцій;
- інтегрувати різні методи створення знання;
- володіти навичками ділового спілкування для організації бесід членів команди;
- завойовувати довіру членів команди;
- передбачати напрям дій на основі накопиченого досвіду.

Ідеологи знань, як правило, займають в компанії вищі керівні посади, здійснюють загальне керівництво процесом створення корпоративних знань. Вони беруть участь в створенні знань шляхом формування базисної концепції розвитку компанії, окреслюють бачення, декларують політику компанії, встановлюють критерії оцінювання створюваного знання.

Якщо практики знання повинні знати «що є», то ідеологи знання повинні знати «що має бути». Важливим обов'язком ідеологів знання є визначення і систематизація бачення системи цінностей компанії. Саме система цінностей багато в чому визначає корпоративну культуру і поведінку співробітників, їх сприйняття ідеалів вищого керівництва і залученість в процес генерації ідей.

Ідеологи знання, в ідеалі, повинні володіти такими якостями:

- здатністю формулювати бачення компанії, визначаючи тим самим попит на ті або інші знання;
- здатністю донести цінності і бачення компанії до творців продукції і послуг;
- здатністю оцінити створене знання із стратегічних позицій;
- талантом виявлення потенційних керівників проектів;
- умінням створити атмосферу «творчого хаосу» в команді;
- здатністю направляти і координувати процес створення знання.

6.2. Організаційні структури, що застосовуються в креативному менеджменті

Основою креативної організаційної структури є творчі групи, які можуть створюватися спонтанно, за ініціативою працівників, або заплановано, за ініціативою керівництва.

З точки зору підтримки креативності, формальні організаційні структури, що створюються за ініціативою керівництва, повинні сприяти генерації нових ідей і їх трансформації в інновації з максимальною швидкістю і віддачею. Вважається, що вдалі організаційні структури не обов'язково ведуть до підвищення креативності, однак невдалі завжди серйозно їй перешкоджають [3].

Організаційні структури, що підтримують креативність, повинні забезпечувати:

- вільні комунікації;
- накопичення і обмін інформації та знань між фахівцями різного профілю;
- довірчі взаємовідносини;
- велику ступінь свободи у рішенні неструктурованих задач.

Відповідно до цих вимог креативні організаційні структури повинні будуватися на таких засадах:

- зменшення ієрархічних рівнів і увага до побудови горизонтальних зв'язків, що перетинають кордони між підрозділами;
- укрупнення робочих задач. Подрібнення однієї робочої задачі на підзадачі часто є небажаним, оскільки не дає працівникові відчуття завершеності, знижує відповідальність за кінцевий результат і, врешті решт, веде до зниження мотивації і рівня творчої напруги;
- кросфункціональність, коли до складу організаційної структури входять фахівці різних підрозділів;

– широке використання в управлінні принципу множинного підпорядкування, (як правило, двовладдя), який збільшує здібності до адаптації в умовах змінного середовища, однак вимагає спеціальних навичок і вмінь управління щодо визначення пріоритетів, контролю виконання, мотивації, рівня стресу, тощо;

– гнучкість, тобто можливість у разі потреби змінювати склад учасників певної структури і долучати інших експертів.

Матричні структури

Найбільш поширеними є матричні структури, які допомагають організації посилити зфокусованість на певних продуктах чи послугах.

Матрична організаційна структура базується на принципі множинного (найчастіше, подвійного) підпорядкування. З цієї точки зору вона є протилежністю лінійної оргструктури, що базується на єдиновладді.

Матрична структура представляє собою комбінацію двох видів розподілу праці – за функціями і за продуктами (чи послугами). Схема має вид матриці, що складається з окремих блоків. По вертикалі зберігається лінійне підпорядкування підрозділів, а по горизонталі організовується управління програмами чи проектами відповідно до програмно-цільової структури (рис. 6.3.).

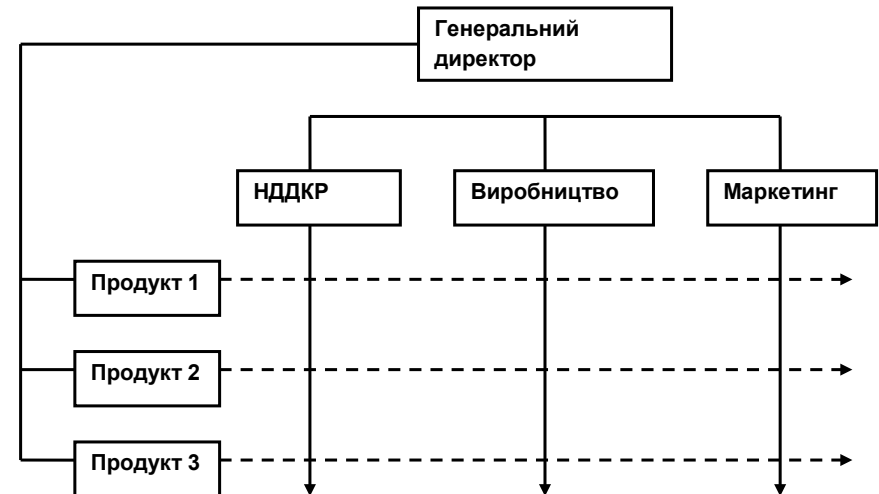


Рис. 6.3. Матрична організаційна структура.

Використання матричних структур доцільне в таких випадках:

- коли проект, що розробляється, має бути унікальним;
- коли має місце часта зміна асортименту або технологій;
- коли робота групи над проектом повинна вестися в обмежені строки. Як тільки починається серійне виробництво виробу, подальша робота з його вдосконалення ведеться в функціональних відділах;

– коли проблема вимагає спільних зусиль фахівців різного профілю.

Диференціюють слабку, сильну і збалансовану матричну структури. Фактично слабка матриця аналогічна функціональній структурі, а сильна матриця – проектній. З цих структур тільки збалансована матриця повністю відповідає принципу двовладдя.

I. Нонака і Х. Такеучі виділяють три технології функціонування проектних груп, що відрізняються своєю ефективністю [5].

При естафетному методі робота над розробкою нового продукту відбувається поетапно (рис. 6.4.):

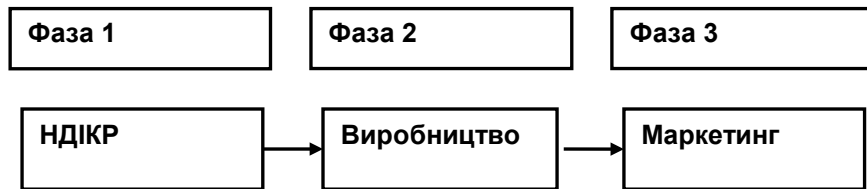


Рис. 6.4. Поетапна робота над новим продуктом (адаптовано з [5]).

Саме такої послідовності при виконанні складних інноваційних проектів дотримуються в більшості компаній Америки, Європи і країн СНД. Однак на японських підприємствах, що досягли значних успіхів у розробці нових продуктів, застосовуються методи паралельної спільної роботи спеціалістів різних підрозділів – метод сасімі та метод команди регбі.

Метод сасімі, що використовувався, зокрема, компанією «Ксерокс», забезпечує перекриття певних видів діяльності, які виконуються на різних фазах, що дозволяє інтенсифікувати процес розробки нового продукту і прискорює інновації (рис. 6.5.).

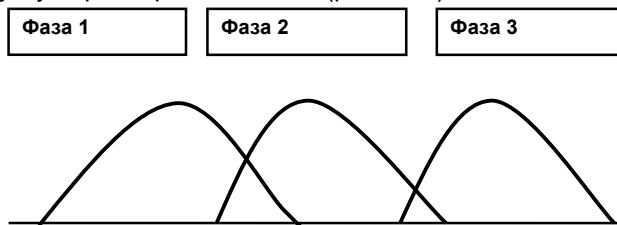


Рис. 6.5. Метод сасімі (адаптовано з [5]).

При застосуванні методу «команди регбі» працівники різних підрозділів працюють паралельно (рис. 6.6.) Саме таке «перекриття» у роботі дозволило значно скоротити час від розробки до впровадження інновації таким компаніям як «Хонда» і «Мазда». Завдяки взаємодії різних спеціалістів час розробки нової моделі японськими компаніями

складав у середньому 3 роки, тоді як американцям для цього було потрібно 5 років.

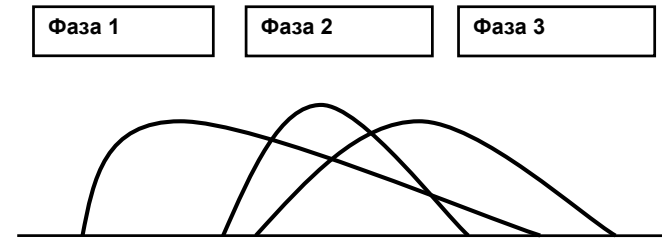


Рис. 6.6. Метод «команди регбі» (адаптовано з [5]).

Варто відзначити, що існують інші різновиди груп, що створюються для рішення різного роду проблем в організаціях. Ними можуть бути:

- цільові групи або групи в підрозділах;
- гуртки якості;
- команди з удосконалення;
- гіпертекст організація.

Потенційними проблемами матричних структур є:

- відсутність налагодженої неформальної взаємодії між функціональними керівниками;
- конкуренція за ресурси, які завжди є обмеженими;
- конфлікт ролей менеджерів і працівників.

Для їх подолання I. Нонака і Х. Такеучі запропонували особливу форму матричної організації, що отримала назву гіпертекст організації, або організації з дуальною структурою (рис. 6.7).

Свою назву, що прийшла зі світу комп'ютерів, ця структура отримала через аналогію з переходами читача гіпертексту за активними посиланнями, які передбачають його знаходження в даний момент часу на тому або іншому рівні гіпертексту. Метафора «гіпертекст» відображає можливість одночасного доступу до різних рівней таких структур, що будуються за принципом проектних команд, бізнес-систем, баз знань.

Така організаційна структура, на думку авторів, у більшій мірі дозволяє зняти суперечливість між умовами, необхідними для створення інноваційних ідей (знань) і традиційною, рутинною діяльністю, яка вимагає високої координації і узгодженості. Для реалізації проектів міжфункціональними командами створюється структура проектної діяльності, зазвичай мережева (рівень проектних команд), тоді як бюрократична ієрархія зберігається для рутинної роботи (рівень бізнес-систем).

Взагалі, для гіпертекст організацій є характерною трирівнева структура. Рівні проектних команд, бізнес-систем і бази знань, вза-

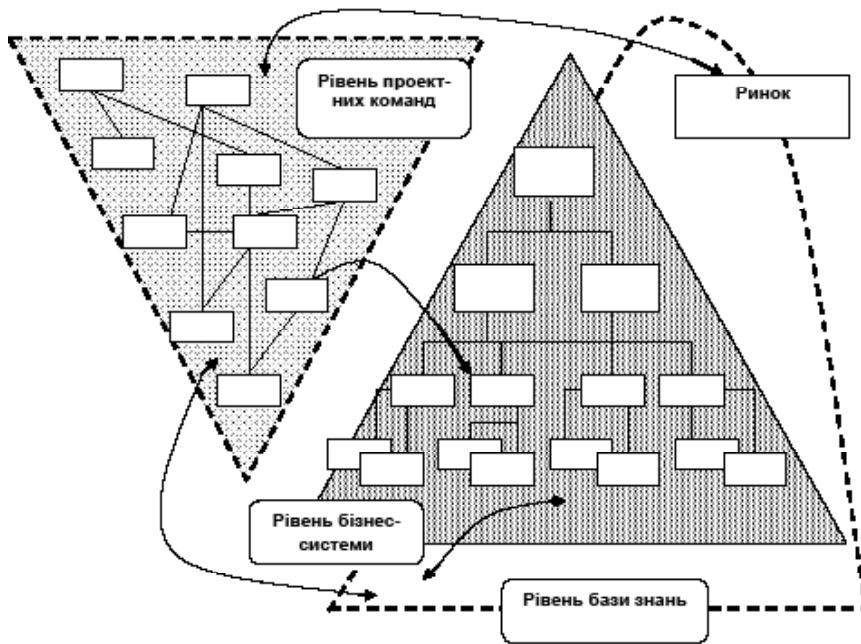


Рис. 6. 7. Гіпертекст організація (адаптовано з [5]).

емодіють як між собою, так і з ринком, що створює можливості для вільного перетікання інформації і знань.

На відміну від матричних структур, кожний менеджер в даний момент часу знаходиться тільки в одній з цих структур: або у функціональному підрозділі, або в мережі проектної діяльності. Оскільки використання працівників в різних структурах рознесено в часі, конфлікти за ресурси, типові для матричних структур, зводяться до мінімуму.

Віртуальна організація

Віртуальна організація уможливіє створення організації на основі найменшої кількості базових елементів або при повній їх відсутності (рис. 6.8). Віртуальні організації здатні забезпечити найбільший рівень організаційної гнучкості, оскільки її структурні елементи не є постійними: після закінчення проекту вони можуть бути замінені на інші, які будуть потрібні для виконання наступного проекту. Перевага віртуальних організацій в тому, що різні елементи здатні діяти за різними структурними і культурними принципами, що дозволяє уникнути конфліктів, характерних при виконанні проектів в межах традиційних структур.

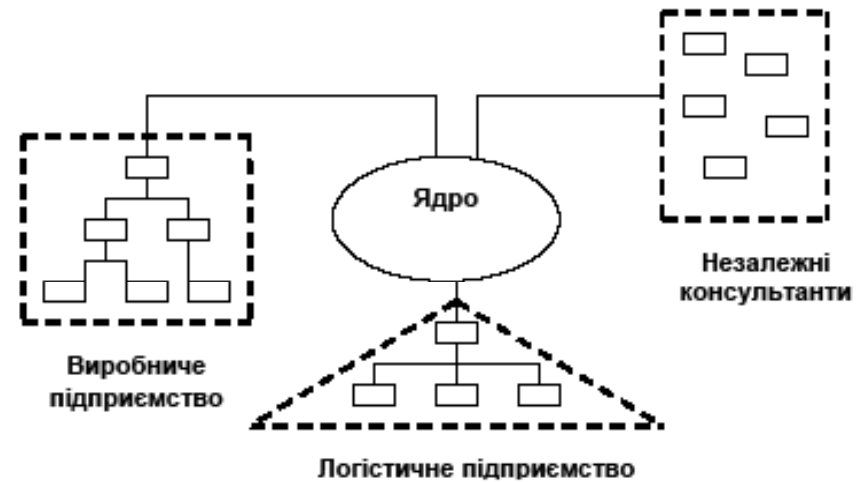


Рис. 6. 8. Структура віртуальної організації.

Поєднуючим елементом є ядро організації. Це її креативний центр і «мозок», який встановлює цілі, координує і спрямовує діяльність всіх інших структур. При цьому у ядра не має прямого контролю над діяльністю учасників. Ці структури виконують певні види робіт на замовлення ядра на контрактній основі, однак зберігають свою юридичну автономність.

З погляду структури все, що потрібно від кожної організації-учасника, це автоматична згода працювати відповідно до системи критеріїв, встановлених ядром. Допоки дана вимога виконується, кожна організація вільна структурувати роботу на власний розсуд.

Неформальні допоміжні об'єднання працівників

Розроблення креативно-інноваційного продукту вимагає спільних зусиль фахівців, або навіть усієї організації, яка забезпечує необхідні ресурси, розподіл праці та інтеграцію компетенцій фахівців різних спеціальностей. До розроблення нових продуктів в тій чи іншій мірі долучаються інженери, конструктори, маркетологи, дизайнери, економісти, фахівці з продажу і навіть постачальники та споживачі, які формально не є учасниками проектної групи.

Враховуючи місцезнаходження таких допоміжних об'єднань, можна говорити про два різновиди неформальної участі:

- співтовариства за інтересами, що існують в межах самої організації,
- краудсорсинг, або співтовариства за інтересами поза межами організації.

Співтовариства за інтересами

В організаціях, де приділяється велика увага обміну неявними знаннями, підтримується створення різноманітних об'єднань працівників компанії, які є механізмом узгодження їх поглядів та інтересів [7].

Такими співтовариствами є співтовариства за практичними інтересами (Communities of Practice, або CoPs), які також називаються інтелектуальними співтовариствами (Knowledge Communities), мережами знань (Knowledge Networks), співтовариствами, що навчаються (Learning Communities), співтовариствами за інтересами або тематичними групами.

Співтовариства складаються з групи співробітників, що мають різні знання і уміння, досвід досліджень і розробок, практичний досвід. Вони відрізняються від команд і формально створених груп фахівців тим, що не мають за мету вирішення конкретних завдань. Учасники CoPs можуть виконувати одну і ту ж роботу, співробітничати над спільним завданням у процесі вирішення проблеми або працювати разом над якимось продуктом. Вони є рівними у виконанні «реальної роботи». Їх спільність ґрунтується на потребі знати те, над чим працюють їх колеги, на бажанні спільно розширити знання і розумінні професійних проблем.

Зазвичай, в одній компанії існує багато співтовариств за практичними інтересами, причому співробітники можуть брати участь у більш ніж в одному з них, що забезпечує перетікання знань через функціональні і структурні кордони підрозділів.

Багато співтовариств розвиваються спонтанно, починаючи з невеликої групи ентузіастів. Там, де організація вирішила заохочувати і легалізувати такі співтовариства, необхідно:

- розробити механізм або процедуру збереження нових знань, що створюються в результаті діяльності таких співтовариств;
- надати їм максимально можливу свободу дискусій і дій;
- звести до мінімуму регламентування діяльності.

Співтовариства існують як у великих, так і в малих організаціях. Підвищення ефективності їх використання сприяє успіху в обміні і виробництві знань. Як правило, такі співтовариства стають системами, що саморегулюються, і це забезпечує їх високу життєздатність.

Сприяння з боку організації в становленні і функціонуванні конкретного співтовариства може виражатися:

- у виявленні або виборі координатора;
- у створенні інфраструктури співтовариства (наприклад, інформаційне середовище взаємодії: E-mail, інтранет, проектна зона);
- у залученні нових членів шляхом розповсюдження інформації про інтереси, пріоритети і дії, що плануються;
- в узгодженні зусиль активу і координатора співтовариства та їх взаємодії з його членами;
- в оцінці і визнанні результатів, відзначенні успіху співтовариства.

Незалежно від ступеня досягнення мети створення співтовариства, неформальний характер стосунків між його членами повинен зберігатися як важлива цінність, що забезпечує обмін і створення нового знання через подолання функціональних і структурних кордонів підрозділів.

Краудсорсинг

Новою технологією соціальної взаємодії, що стала можливою завдяки сучасним Інтернет-технологіям, є краудсорсинг.

Згідно з визначенням словника Merriam-Webster «Краудсорсинг – це діяльність з отримання необхідних ідей, послуг або контенту через звертання про допомогу, спрямоване до великої кількості людей, головним чином он-лайнної спільноти». Це нова бізнес-модель, заснована на передачі завдань великій групі учасників поза межами організації. Використання Інтернету і соціальних мереж дозволяє організувати їх ефективну координацію і взаємодію.

Значними перевагами краудсорсингу виступають:

- можливість залучення до вирішення завдань інтелектуальних ресурсів, що не є інтелектуальними ресурсами організації; це дозволяє успішно виконувати надзвичайно складні проекти, і зменшувати ризики управління виробництвом компанії;
- відносна швидкість і простота координації діяльності залучених ззовні учасників, що досягається завдяки інформаційним технологіям;
- висока внутрішня мотивованість учасників і незначна ціна залучення (вона може бути навіть символічною).

Водночас, до недоліків краудсорсингу слід віднести:

- складність прогнозування числа зовнішніх учасників;
- складність прогнозування обсягів роботи і отриманого результату зовнішніх учасників, оскільки допомога надається на добровільній основі.

У залежності від того, які групи он-лайнної спільноти виступають «рушійною силою» краудсорсингу, можна виділити три різновиди цієї технології:

- Краудсорсинг, що забезпечується вузькоспеціалізованими фахівцями, готовими поділитися з компанією своїми знаннями в обмін на новий досвід, винагороду, визнання, задоволеність від інтелектуальної діяльності, можливість ствердити себе як професіонали в співтоваристві фахівців, тощо. Учасники краудсорсингу є умовно-анонімними, або зовсім незнайомими між собою.

Добре відомим прикладом успішного краудсорсингового проекту є «Вікіпедія» – он-лайнна енциклопедія, що створюється волонтерами. Інший приклад – компанія «InnoCentive», яка запрошує науковців за конкурсну винагороду від 10 до 100 тис. доларів вирішувати задачі таких компаній, як «DuPont», «Procter&Gamble» та ін.

– Краудсорсинг забезпечується аматорами, які готові допомагати компаніям з альтруїстичних міркувань. Прикладом є «NASA Clickworkers» – проект NASA, що аналізує масив фотографій поверхні Марсу, зроблених астрономами-любителями.

– Краудсорсинг, що забезпечується користувачами товарів і послуг компанії. Краудсорсинг, розрахований на залучення користувача – це те, що Е. Хіппель називає «інновацією з розрахунку на користувача», при якому компанії покладаються на споживача не тільки при формулюванні їх потреб, а й при визначенні параметрів продукції чи послуг, або шляхах їх вдосконалення [9]. Такий краудсорсинг дозволяє компанії отримати ззовні цікаві ідеї, зворотний зв'язок, оцінку і водночас зміцнити свої зв'язки з користувачами. Наприклад, англійська компанія «Hall Mark» регулярно проводить Інтернет-конкурси серед своїх користувачів на кращу поштову листівку певної тематики. Японська меблева компанія «Миї» через свій сайт збирає ідеї користувачів і за результатами конкурсу приймає рішення про їх реалізацію тощо.

6.3. Сучасні бізнес-структури організації креативності

Малі інноваційні організації спеціально створюються як для розв'язання творчих завдань і розробки інноваційних продуктів, так і для їх впровадження.

Малим інноваційним організаціям властиві такі риси:

- невеликий розмір;
 - учасники зайняті в групі повний робочий день;
 - готовність йти на ризик, неприйнятний для великих і середніх організацій;
 - робота починається без точного визначення кінцевих цілей;
 - більше свободи і менше правил;
 - організація несе відповідальність за успішність розробки і експлуатації ідей;
 - групи можуть забезпечувати створення інноваційного продукту або послуги від початку до кінця;
 - мобільність і гнучкість переходу до інновацій, високе сприйняття принципів інновацій;
 - вузька спеціалізація наукового пошуку чи розробки невеликого кола технічних ідей;
 - орієнтація на кінцевий результат, готовність нести значні ризики.
- Найбільш поширеними спеціалізованими формами малого інноваційного бізнесу виступають: венчурні фірми, проектно-конструкторські організації, технопаркові структури, інжинірингові компанії. Для впровадження інноваційних продуктів створюються впроваджувальні компанії, спін-офф та спін-аут.

Венчурні (або ризикові) групи – це різновиди незалежних проектних груп. Вони здатні забезпечувати створення інноваційного продукту від початку до кінця, і працюють на етапах зростання і насичення винахідницької активності, і спадаючої активності наукових досліджень. Венчурні фірми, як правило, не прибуткові, оскільки самі не займаються організацією виробництва продукції, а передають свої розробки експлорентам, пацієнтам віолентам і комутантам.

Є декілька різновидів венчурних груп. Серед них:

Незалежні малі венчурні фірми – це тимчасові утворення цільового характеру, які спеціалізуються в сферах наукових досліджень, розробок, створення та впровадження інновацій, організація яких пов'язана з підвищенням ризиком.

Внутрішні венчури – це тимчасові цільові підрозділи корпорацій, що мають бюджетну та юридичну самостійність, а також право формувати свій склад. Функцією материнської компанії є ресурсне та інфраструктурне забезпечення венчура. До складу внутрішнього венчура можуть входити інженери, конструктори, проектувальники, спеціалісти з інформаційного обслуговування, маркетингу, менеджменту. Прикладом може служити створений компанією «IBM» персональний комп'ютер.

Зовнішні венчури організовані на пайових засадах промисловими корпораціями та спеціалізуються у впровадженні винаходів, створених самостійно чи в ході виникнення НДДКР у фірмах, вузах чи наукових установах. Яскравим прикладом зовнішнього венчура є „спін-аут”.

За оцінками спеціалістів, що вивчають американський досвід венчурного підприємництва, період формування та дозрівання малої інноваційної фірми триває в середньому 5-7 років. Потім приблизно 20% малих фірм перетворюється у відкриті корпорації, 60 % поглинаються потужними конкурентами, а 20 % стають банкрутами.

Проектно-конструкторські організації – це організації, що спеціалізуються на розробці конструкторської документації та втіленні науково-технічних розробок у матеріальну форму, а також здійснюють експерименти та випробування дослідних зразків. Проектно-технологічні організації розробляють та виготовляють технологічні схеми виробництва товарів, нормативи праці, ресурсів.

Технопаркові структури перетворюють вхідні ресурси у вихідні інноваційні послуги. Технопаркові структури можуть значно розрізнятися за структурою й обсягом вхідних ресурсів і вихідних послуг. За ступенем наростання складності технопаркові структури можна розташувати в такий спосіб: інкубатори, технологічні парки, технополіси, регіони науки і технологій.

Інкубатор бізнесу - це структура, яка спеціалізується на створенні сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних організації, які реалізують оригінальні науково-технічні ідеї. Ін-

новаційна організація в залежності від її технологічного профілю купує чи орендує у інкубатора той чи інший набір інноваційних послуг, куди обов'язково входить оренда приміщення. Інкубаційний період організації-клієнта триває 2-3 роки, рідше 5, по закінченню цього терміну інноваційна організація лишає інкубатор і починає самостійну діяльність.

Інкубатори бізнесу можуть функціонувати і поза технопарками як самостійно існуючі організації. У цьому випадку між цими інноваційними структурами можна виділити ряд відмінних особливостей:

- інкубатори бізнесу підтримують виключно щойно створені організації, які знаходяться на ранній стадії свого розвитку;
- інкубатори підтримують не тільки організації високих технологій, але і малий бізнес широкого спектру;
- інкубатори не мають землі, а, отже, і програм залучення на неї філій і представництв великих корпорацій, здачі в оренду ділянок під будівництво офісів і інших приміщень;
- політика постійного оновлення клієнтів у них дотримується жорсткіше, ніж в технопарках.

Науково-технологічний парк (технопарк) – це самостійна організаційна структура, яка створюється у сфері науки і наукового обслуговування з метою підтримки малого науково-технічного підприємництва і формування середовища для освоєння виробництва і реалізації на ринку високотехнологічної продукції.

Основні задачі створення технопарків:

- перетворення знань і винаходів у технології;
- перетворення технологій у комерційний продукт;
- передача технологій у промисловість через сектор малого наукоємного підприємництва;
- формування і ринкове становлення наукоємких організацій;
- підтримка організацій у сфері наукоємного підприємництва.

Технопарки дозволяють сформувати економічне середовище, яке забезпечує стійкий розвиток науково-технологічного і виробничого підприємництва, створення нових малих і середніх організацій, розробку, виробництво і поставку на вітчизняний і зарубіжний ринки конкурентоспроможної наукоємкої продукції.

Регіон, який сприяє створенню і розвитку технопарків, отримує можливість формувати і прискорювати розвиток науково-виробничої і соціальної інфраструктури, залучати в регіони висококваліфікованих фахівців, підтримувати і розвивати сектор економіки і зрозуміло, створювати нові робочі місця.

Промисловим організаціям надається можливість повною мірою використовувати потенціал науково-технічного комплексу регіону для прискорення конкурентоспроможності своєї продукції.

Інжинірингові фірми – це підприємства, що здійснюють проектно-консультаційну, підрядну та управлінську діяльність на договірній основі. Інжинірингові фірми проводять оцінку комерційної кон'юнктури, технічне прогнозування ідеї, виконують доробку та доводять нововведення до промислової реалізації, надають послуги та здійснюють консультації в процесі впровадження об'єкту розробки, виконують пусконаладжувальні, випробувальні та інші роботи.

Впроваджувальні фірми – це фірми, що спеціалізуються на впровадженні технологій, які залишилися поза увагою власників, доведенні до промислового використання перспективних винаходів для подальшого просування на ринок. Впроваджувальна діяльність може передбачати виробництво перших партій інноваційних товарів та продаж ліцензій. Виникнення таких фірм базується на ініціативі винахідників.

«Спін-офф» – фірми, які відділилися від вузів, незалежних інститутів, спеціальних лабораторій великих промислових корпорацій, організовані з метою комерційної реалізації науково-технічних досягнень, отриманих в результаті виконання крупних проектів «материнськими» компаніями. Основним завданням цих підприємств є забезпечення міжгалузевого трансферу технологій. Сприятливими факторами виникнення таких фірм є високий рівень освіти, швидкі технологічні зміни, низький рівень початкових інвестицій, низькі бар'єри входу на ринок. Зв'язки з материнською компанією в цих фірмах офіційно відсутні.

«Спін-аут» – даний тип відрізняється від «спін-офф» характером зв'язків із материнською компанією. «Спін-аут» має в своєму статутному фонді частку материнської компанії, яка здійснює контроль та управління в межах цієї частки.

Контрольні питання

1. Визначити вимоги до організаційних структур, що підтримують креативність і засади їх формування.
2. Охарактеризувати види креативних організаційних структур.
3. Чому творча група вважається джерелом організаційної креативності?
4. Проаналізувати внутрішньогрупові та організаційні умови функціонування творчих груп.
5. У чому особливості навчання творчих груп?
6. Визначити і надати характеристику матричних структур: естафетні, метод сасімі, метод команди регбі.
7. Визначити і надати характеристики гіпертекст організації та віртуальної організації.
8. Які неформальні структури, окрім творчої групи, підтримують креативність в організації?

9. Якими є бізнес-структури з організації креативності.

10. Часто керівники і науковці вважають, що «основні ресурси, що впливають на рівень креативності – це час і гроші» [6]. Чи згодні ви з цією думкою? Які ще ресурси потрібні для розвитку креативності? Відповідь обґрунтуйте.

11. Проаналізуйте власний досвід виконання групової роботи. Виділіть позитивні і негативні сторони співпраці в групі. Вкажіть фактори, що, на вашу думку, сприяють підвищенню ефективності групової роботи і фактори, що її знижують.

Практична вправа

Гомогенність чи гетерогенність?

Д. Леонард і С. Стросс вказують на дві відмінні точки зору менеджерів щодо формування творчого колективу [4].

Одні з них вважають, що необхідно уникати розбіжностей і робити все можливе, щоб уникнути можливих суперечок через зіткнення ідей. Вони приймають на роботу і заохочують людей певного складу – частіше за все схожих на них самих. Організації, де працюють такі керівники, страждають від так званого *синдрому зручних клонів*: працівники мають схожі інтереси, професійну підготовку і знання; вони однаково сприймають і оцінюють інформацію. Оскільки всі ідеї проходять через схожі когнітивні фільтри, виживають тільки найзвичніші з них. Наприклад, група по розробці нового напрямку в бізнесі, сформована з професіоналів, що спеціалізуються в одній галузі, буде оцінювати будь-яку ідею, виходячи з одних і тих же передумов і аналітичних інструментів. Спроби запропонувати подібній групі новаторські ідеї часто приречені на провал.

Інші керівники віддають належне різноманіттю стилів мислення. Вони вважають, що нові ідеї народжуються в процесі зіткнення різних думок, світосприйняття, способів обробки і осмислення доступної інформації. Це, у свою чергу, вимагає спільної роботи людей, що сприймають навколишню дійсність по-різному, отже, лише зібравши в одній команді різнотипних індивідумів, можна забезпечити креативне рішення проблем.

Завдання

1. Яка точка зору вам видається більш слушною?

2. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони гомогенних робочих груп. Які заходи дозволяють підвищити креативність таких груп?

3. Проаналізуйте сильні і слабкі сторони гетерогенних робочих груп. Як мінімізувати слабкі сторони цих груп?

Література до розділу

1. Гавреева Г.С. Влияние внутригрупповых процессов на развитие креативности малой группы. Автореф. канд. дис. психол. наук / Г.С. Гавреева. – 2008. – 35 с.

2. Ильин Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е. П. Ильин. – М. Питер, 2009. – 448 с.

3. Кук П. Креатив приносит деньги / П. Кук. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 334 с.

4. Леонард Д. Как заставить работать коллективный мозг компании / Д. Леонард, С. Стросс // Креативное мышление в бизнесе. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. – С. 65–84.

5. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / И. Нонака, Х. Такеучи ; [пер. с англ.]. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 384 с.

6. Amabile T. M. How to kill creativity / T. M. Amabile // Harvard Business Review. – 1998. – №5 (September-October). – P. 76–87.

7. European guide to good practice in knowledge management [Електронний ресурс]. – Part 2: Organizational Culture – Режим доступу: <ftp://cenftp1.cenorm.be/PUBLIC/CWAs/e-Europe/KM/CWA14924-02-2004-Mar.pdf>

8. Henry J. Perspective / J. Henry. – Milton Keynes: Open University Press. – 1991.

9. Hippel E. The sources of innovation / E. Hippel. – New York: Oxford University Press, 1988. – 218 p.

10. Katzenbach J. R. The discipline of teams / J. R. Katzenbach, D. K. Smith // Harvard Business Review. – 1993. – V.71. – P. 111–146.

11. Pratt A. C. The cultural economy: a call for spatialized «production of culture» perspectives / A. C. Pratt // International Journal of Cultural Studies. – 2004. – 7(1) – P. 117–128.

12. Vygotsky, L. S. Mind in society: the development of higher psychological processes / L. S. Vygotsky – Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978. – 159 p.

РОЗДІЛ 7. АКТИВІЗАЦІЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ КРЕАТИВНОГО ПРОЦЕСУ

7.1. Креативні техніки: сутність, принципи, класифікація

Використовуючи різні креативні техніки, інноваційні підприємства прагнуть «увімкнути» творчі здібності своїх працівників і прискорити процес створення нових ідей.

При виборі конкретних креативних технік в організаційному середовищі потрібно враховувати такі фактори:

- тип вирішуваної креативно-інноваційної задачі,
 - етап процесу ПКР,
 - ступінь підготовленості, уподобання і преференції учасників групи,
 - існуючий досвід і традиції організації.
- Застосування креативних технік має на меті:
- полегшити пошук вирішення творчих завдань в порівнянні з методом «проб і помилок»;
 - стимулювати генерацію великого числа ідей, незалежно від їх корисності і прийнятності;
 - сприяти тимчасовому припиненню критичного аналізу ідей;
 - сприяти вивільненню уяви;
 - дозволити зосередитися на деталях ситуації чи проблеми;
 - допомагати комбінувати різноманітні елементи;
 - структурувати збір та оцінку інформації;
 - консолідувати учасників групи;
 - запобігати появі почуття занепокоєння;
 - допомогти учасникам групи у вирішенні їх власних професійних проблем;
 - сформувати навички спільного вирішення неструктурованих проблем.

Загальними рисами креативних технік є :

- їх емпіричність,
- не пов'язаність ні між собою, ні із законами розвитку об'єкта творчого перетворення,
- універсальність – вони можуть застосовуватися і в науці, і в техніці, і в управлінні, бо принципи, на яких вони базуються, не пов'язані з внутрішньою сутністю об'єктів перетворення,
- неструктурованість, «розмитість» задач, що вирішуються з їх допомогою;
- опора на групову роботу, в процесі якої виробляється непередбачуваний інтелектуальний продукт;
- у ході застосування креативних технік виникає феномен групової солідарності, орієнтація на спільні цінності.

- Застосування креативних технік базується на таких **принципах**:
- системність;
 - колективна відповідальність;
 - самопрограмування, що дозволяє в ході застосування технік вводити нові правила і обирати відповідні форми і методи їх застосування;
 - саморозвиток – учасники груп, що застосовують креативні техніки, змінюються і готують себе для вирішення все більш складних проблем;
 - розвиваюче навчання, що орієнтує учасників на освоєння, розробку та пошук нових рішень неструктурованих проблем.

Обмеження в застосуванні креативних технік

Слід відзначити також і загальну ваду креативних технік, яка полягає в їх порівняно низькій ефективності. Навіть найкращі з них – морфологічний аналіз і мозковий штурм – зазвичай лише збільшують кількість ідей чи альтернативних рішень, однак не підвищують їх якості та швидкості рішень. Це суттєвий недолік у сучасних умовах, що підтверджує необхідність подальшого наполегливого розвитку методології ПКР в цілому.

Якщо порівнювати за ступінню впливу на генерацію ідей креативні техніки і креативне середовище, то, за оцінками експертів, їх співвідношення становить 20:80 [3]. Тобто, креативні техніки потрібно розглядати лише як один із інструментів підвищення креативності груп, який слід використовувати у комплексі з іншими заходами з активізації креативності.

Класифікація креативних технік

Креативні техніки, що застосовуються організаціями, класифікують за ступенем їх алгоритмізації і за етапом процесу ПКР.

У залежності від ступеня алгоритмізації, прийнято виділяти три групи:

- техніки психологічної активізації мислення,
- техніки систематизованого пошуку,
- техніки спрямованого пошуку.

Техніки *психологічної активізації мислення* – це асоціативні методи, засновані на властивості мозку встановлювати ті чи інші зв'язки між словами, поняттями, думками, а потім згадувати і відтворювати такі зв'язки. З-поміж асоціативних методів творчості найбільший інтерес становлять далекі асоціації та їхні ланцюжки, що призводять до несподіваних стрибків думки. Свідоме «вмикання» асоціативного мислення досягається створенням відповідних умов і використанням низки правил.

До технік психологічної активізації мислення відносять: мозковий штурм, зворотну мозкову атаку, корабельну раду, аналогії, синектику, конференцію ідей, метод шести шляп до Боно, інноваційну гру та інші.

Техніки *систематизованого пошуку* завдяки постановці низки питань щодо проблеми чи можливості дозволяють конкретизувати зону пошуку і спрямувати творчу енергію групи в певному напрямку. Вони є більш раціональними і алгоритмічними, ніж методи психологічної активізації творчого мислення.

До технік цієї групи відносяться: метод контрольних питань, оператор РВС, морфологічний аналіз, функціональний аналіз, функціональний метод проектування Метчетта, метод фокусних об'єктів, метод гірлянд асоціацій і метафор, метод багатократної послідовної класифікації, метод синтезу оптимальних форм тощо.

Техніки *спрямованого пошуку* дозволяють ще точніше визначити напрямок і зону пошуку і мають досить складний алгоритм. Застосування технік цієї групи вимагає від учасників спеціальних знань і навичок.

До технік спрямованого пошуку відносяться: функціонально-вартісний аналіз, функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р. Кольору, теорія і алгоритм вирішення винахідницьких завдань Г.С. Альтшуллера (ТРИЗ і АРИЗ).

Більш поширеною є класифікація технік ПКР в залежності від етапу розроблення бізнес-ідеї [2, 3]. Огляд найбільш відомих креативних технік наводиться далі.

7.2. Креативні техніки на етапі пошуку і визначення можливостей

На цьому етапі рекомендується застосовувати креативні техніки, що провокують до аналізу і пошуку нових рішень. Перелік рекомендованих технік включає такі:

- техніка «Чому?»;
- техніка «5 Чому?»;
- техніка «5W+H»;
- спостереження за основними користувачами;
- спостереження за продвинутими користувачами;
- стрибок через кордон;
- контрольний список для аналізу результату;
- карти проблем;
- складання когнітивної карти;
- послідовні узагальнення;
- рефреймінг або переформулювання проблеми;
- конструктивна критика;
- послідовні перевизначення;
- ментальні карти (майнд-меппінг);

- синектика;
 - діаграми причинно-наслідкових зв'язків;
 - виявлення недоліків;
 - аналіз і запобігання несправностям;
 - методики системного мислення: дерево цілей та когнітивні карти.
- Розглянемо найбільш поширені з них.

Техніка «Чому?»

Ця техніка, що часто використовується на першому етапі розробки бізнес-ідей, дозволяє розкласти можливість на складові, щоб глибше дослідити сутність багатопланових проблем і виявити їх причини, які не завжди очевидні при поверхневому аналізі. Послідовно задаючи питання «Чому?», група провокується до аналізу, що призводить до визначення раніше непередбачуваних ринкових можливостей.

Техніка «5 Чому?»

Вона спочатку використовувалася на виробництві. Першою в 1970-х роках її застосувала «Toyota» для виявлення основних причин виробничих проблем. Метод заснований на тому, що дуже часто видима (хоча і не найсуттєвіша) причина проблеми примушує поставити уточнюючі питання. Зазвичай достатньо чотири-п'ять разів повторити питання, щоб за зовнішніми проявами побачити корінь проблеми і зрозуміти її сутність.

Техніка «5W +H», або «Хто? Що? Де? Коли? Чому? Як?»

Ця техніка дає основу для збору нової інформації і допомагає подивитися на проблему свіжим поглядом, розділивши її на окремі компоненти. Цей метод прийшов із журналістики. Питання «Хто?», «Що?», «Де?», «Коли?», «Чому?» і «Як?» ставляться для того, щоб систематично досліджувати, що вже відомо, а що ні, і що ще потрібно розглянути у зв'язку з певною проблемою чи можливістю.

Техніка дозволяє розчленувати можливість на безліч складових, які потім знову інтегруються різними способами.

Застосовуючи техніку «5W + H», рекомендується:

- 1) сформулювати кожне з питань,
- 2) розширити поставлені питання, склавши до них списки додаткових питань, що стосуються загальної проблеми.

Кожен із рівнів «5W + H» можна розширити будь-якою кількістю додаткових питань.

Ця техніка найбільш ефективна при вирішенні раціональних проблем. Людям, схильним до поверхневого аналізу, вона може здатися занадто жорсткою.

Відзначимо, що розглянуті вище техніки особливо ефективні при аналізі проблем середньої складності. Вони відповідають потребам групи в структурованості, доступні у використанні і можуть застосовуватися при вирішенні проблем один на один, або в групі, коли

потрібний високий рівень участі кожного. Однак, їх треба використовувати обережно, коли вирішувана проблема зачіпає сферу емоцій. У відповідь на безперервну атаку питаннями «Чому?» люди можуть зайняти оборонну позицію і ухилитися від співробітництва.

Спостереження за основними користувачами

Техніка дозволяє виявити способи використання продукту, які ідуть врозріз з передбачуваними позиціюванням товару на ринку і є потенційно багатим джерелом нових можливостей для бізнесу.

Передові користувачі, на відміну від групи основних споживачів, розширюють можливості продукту, хочуть добитися від нього того, що не вказано в інструкції з експлуатації, або бачать можливість такого використання продукту, якого не припускав виробник.

Спостереження за передовими користувачами

Передові користувачі мають потреби, що виходять за межі потреб звичайних користувачів, і самі знаходять рішення, що дозволяють подолати обмеженість властивостей продукту. Спілкування з ними може стати неоціненним джерелом нових ідей для організації і розширити межі застосування того чи іншого продукту.

Контрольний список для аналізу результату

Він застосовується тоді, коли важливими є не стільки дослідження причин виникнення проблеми, скільки дослідження її наслідків. Контрольний список, що фокусує увагу на результатах, допомагає виявити будь-які слабкі ланки в ланцюжку. Спочатку максимально чітко визначається бажаний кінцевий результат, а потім з'ясовуються його характеристики за списком:

Визначення власної ролі. Характеристика визначає, яку роль грає сама людина або група в досягненні бажаного результату.

Засоби досягнення результату. Встановлюються конкретні засоби досягнення результату.

Вимірюваність. Ця характеристика вимагає встановлення певних вимірюваних і значущих критеріїв успішності, щоб встановити, чи був бажаний результат досягнутий.

Досяжність. Ця характеристика дозволяє з'ясувати, чи знаходяться в розпорядженні організації всі необхідні для досягнення результату ресурси.

Маштабність. Оцінюється з огляду на можливість управління результатом і його значущістю. Важливо оцінити: 1) чи не занадто масштабним буде результат, щоб ним можна було потім управляти; 2) чи не занадто малим буде результат, щоб витратити зусилля на його досягнення.

Сумісність. Встановлюється, як цей результат співвідноситься з іншими аспектами ситуації.

Необхідно перевірити передбачуваний результат за кожною з на-

ведених характеристик. Якщо хоча б один з елементів відсутній, треба переформулювати результат.

Контрольний список аналізу результатів можна використовувати при аналізі широкого спектру проблем і можливостей. Нерідко трапляється, що прийнятне рішення проблеми виявляється вже при спробах точно визначити бажаний результат. Контрольний список допомагає виявити перешкоди змінам. Цей метод відповідає потребам групи в структурованості роботи, однак може виявитися дещо складним у використанні непередбаченою групою, яка не володіє навичками групової роботи.

Складання когнітивної карти

Когнітивні карти є особливо корисні при дослідженні складних і багатоаспектних проблем. Суть техніки полягає в тому, щоб:

1. виявити факти, необхідні для визначення проблеми чи можливості;
2. згрупувати факти у теми і дати назви створеним групам;
3. проаналізувати теми, знайти між ними зв'язки;
4. представити інформацію у вигляді схеми, вказавши ієрархію і зв'язки між темами;
5. сформулювати проблему або можливість, щоб правильно обрати точку входу на етапі генерації ідей.

Когнітивне картування може використовуватися як на етапі визначення проблеми чи можливості, так і на етапі пошуку рішення. Часто сам процес розуміння і формулювання проблеми веде до появи нових ідей. Існує безліч варіантів цього підходу. Деякі з них більш структуровані, наприклад, діаграма причинно-наслідкових зв'язків, в інших ставка робиться на спонтанність, наприклад, при використанні схематичних малюнків.

Техніка підходить для аналізу складних завдань, як раціональних, так і емоційних. Акцент робиться на спонтанність та максимальну залученість учасників.

7.3. Креативні техніки на етапі генерування нових ідей

До креативних технік, які допомагають виробити значну кількість ідей, відносяться:

- класичний мозковий штурм;
- мозковий штурм у письмовій формі;
- колективний блокнот;
- техніка гірлянд випадковостей і асоціацій;
- синектика;
- техніка шести капелюхів;
- інноваційна гра;
- морфологічний аналіз;

- вартісно-функціональний аналіз;
- алгоритм розв'язання винахідницьких задач;
- метод номінальної групи;
- примусові взаємозв'язки;
- зворотний хід;
- метафори;
- біоніка;
- парадоксальне мислення;
- творча візуалізація;
- метод кавакіто (метод *kj*);
- діснеївська креативна стратегія;
- аналіз характеристик;
- рефреймінг;
- ментальні карти;
- контрольні списки: список «SCAMPER», контрольний список удосконалення продукту тощо.

Мозковий штурм

Ця техніка залишається найпоширенішою. Для багатьох організацій креативні техніки майже виключно асоціюються саме з мозковим штурмом.

Техніка мозкового штурму, запропонована А. Осборном, дозволяє завдяки синергетичному ефекту розробити більше число нових ідей при груповій роботі порівняно з індивідуальною.

Для усунення психологічних перепон процеси генерації ідей і їхній критичний аналіз розподіляються у часі і здійснюються різними людьми. Цей розподіл обумовлений тим, що одні люди більше схильні до генерації ідей, а інші – до критичного аналізу. Тому одне завдання вирішують послідовно дві групи з 4–12 учасників у кожній. Перша група тільки висуває ідеї впродовж 20–40 хвилин. До цієї групи включають людей, схильних до фантазування, абстрагування. Будь-яка критика на цьому етапі заборонена, тому можна висловлювати всі ідеї, що спадають на думку, зокрема нереальні, фантастичні, смішні. Ці ідеї – своєрідний каталізатор, що стимулює виникнення нових якісних ідей. Важливо, щоб учасники штурму підхоплювали і розвивали ці ідеї. Пропозиції висловлюються без доказів і записуються.

Друга група (група експертів) після закінчення штурму робить висновки щодо цінності висунутих ідей. До цієї групи належать люди з аналітичним, критичним складом мислення. У процесі експертизи обмірковують усі ідеї, навіть ті, що видаються несерйозними і нереальними. Процес вирішення завдань спрямовує керівник штурму, який чітко дотримується правил, виконуючи свої обов'язки без критики і зайвого менторства.

Існує ціла низка модифікацій техніки мозкового штурму: індивідуальний, парний, масовий, «конференція ідей», «кібернетична сесія» тощо.

Мозковий штурм найбільш ефективний для вирішення відносно простих і емоційно нейтральних проблем. Він може бути і жорстко структурованим, і більш спонтанним; забезпечує добрий результат там, де необхідна активна участь усієї групи.

Метод колективного блокнота

Запропоновано чимало прийомів і методів, заснованих на комбінаціях уже відомих. Наприклад, метод колективного блокнота дає змогу поєднувати незалежне висування ідей кожним учасником творчої групи з наступним колективним розвитком і оцінкою ідеї. Для цього учасникам видають блокнот з описом суті завдання, необхідними додатковими даними, списком літератури. Упродовж встановленого часу (тижня, місяця) кожен член групи записує у блокнот свої міркування, ідеї, пропозиції щодо напряму пошуку або конкретних рішень. Керівник групи збирає і аналізує записи. Узагальнені результати розглядаються групою і найбільш цікаві ідеї розвиваються.

Техніка каталога

Суть техніки каталога, запропонованої Ф. Кунце, полягає в тому, щоб слова, довільно взяті з книжки, журналу, каталога, пов'язати з досліджуваним об'єктом. Наприклад, якщо об'єкт – фреза, а випадкове слово – холод, то виникає словосполучення «холодна фреза». Далі починається асоціативний розвиток цього образу: снігова фреза, крижана фреза, слизька фреза тощо. Такий підхід дає змогу відволікти дослідника від звичних поглядів і спрямувати на пошук рішення в новій сфері.

Техніка фокальних об'єктів

Прийом, аналогічний техніці блокнота і вдосконалений Ч. Вайтінгом, був названий технікою фокальних об'єктів. При його застосуванні пропонується взяти або вибрати зі словника випадковий об'єкт і виділити в ньому декілька властивостей або рис, якими потім наділяють досліджуваний об'єкт. У результаті об'єкт опиняється, так би мовити, у фокусі ліній – властивостей випадкового об'єкта. Отримані комбінації асоціативно розвивають, що іноді може дати вдалі ідеї.

Техніка гірлянд випадковостей і асоціацій

Розвиваючи і комбінуючи різні прийоми, Г. Буш запропонував техніку гірлянд випадковостей і асоціацій. Згідно з цим методом у вирішенні завдання, скажімо, розширення асортименту стільців, які виробляє комбінат меблів, необхідно:

- визначити синоніми об'єкта (стілець – крісло – табурет – лава...);
- скласти ланцюг випадкових слів (електролампа – грати – кишеня – кільце – квітка...);
- створити якомога більше комбінацій зі складених ланцюгів (сті-

лець з електролампю – ґратчастий стілець – стілець з кишнями – і подібне, аж до табурета для квітів);

- скласти ланцюг ознак для кожного випадкового слова (електролампа: скляна, матова, колбовидна; ґрати: ковані, камінні, сітчасті і т.п.);
- по черзі додавати до вдосконалюваного об'єкта ознаки випадкових об'єктів (прозорий стілець з електролампю або ґратчасте колбовидне крісло і т.п.);
- оцінити і вибрати раціональні варіанти.

Синектика

Синектика – це вид мозкового штурму при допущенні обговорення (відсіювання) ідей на стадії їх висунення і визначенні прийомів генерації ідей.

На відміну від мозкового штурму:

- 1) допускається переформулювання умов задачі. Проблема, як вона є, замінюється на проблему, як її зрозуміли учасники групи.
- 2) в процесі генерації ідей надається важливе значення різним видам аналогій:
 - а) *пряма аналогія* – аналіз того, як в інших областях розв'язується схожа проблема;
 - б) *особиста аналогія (емпатія)* – вживання в образ об'єкту (проблеми) і розуміння його на основі власних відчуттів;
 - в) *символічна аналогія* – короткий символічний опис проблеми у формі парадоксу або метафори (живий труп, гарячий сніг, тягучий стан і ін.);
 - г) *фантастична аналогія* – пошук рішень в міфах, казках, фантастиці та ін.

Основний недолік методу – для синектичної групи необхідна висока згуртованість і хороша попередня навченість, інакше в гонитві за продуктивністю творчої діяльності зростає критичність групи і порушується гармонія креативного середовища, що, у свою чергу, знижує продуктивність генерації ідей.

Техніка шести капелюхів

Була запропонована Е. Боно. Вона дозволяє структурувати і зробити ефективнішою будь-яку розумову діяльність, як особисту, так і колективну, особливо для ситуацій генерування ідей.

В основі техніки лежить ідея латерального мислення. Техніка шести капелюхів – це простий і практичний спосіб розділення процесу мислення на шість різних режимів, кожен з яких представлений метафоричним капелюхом певного кольору.

Техніка передбачає послідовне оперування різними аспектами мислення з подальшим інтегруванням цих аспектів для отримання «повноколірного мислення». Дана техніка забезпечує більш ефективну концентрацію та усвідомлення глибини мислення, а також легкість в опануванні власними думками.

Білий капелюх: інформація. Використовується для того, щоб спрямувати увагу на інформацію. У цьому режимі мислення учасників цікавлять лише факти. Визначається, що вже відомо, яка додаткова інформація ще необхідна і як її отримати.

Жовтий капелюх: логічний позитив. Це символічне відображення оптимізму. Вимагає переключити увагу на пошук переваг і позитивних сторін ідеї, яка розглядається.

Чорний капелюх: критика. Застерігає і змушує думати критично. Дозволяє дати волю критичним оцінкам, побоюванням й обережності. Вона захищає від нерозважливих і непродуманих дій, вказує на можливі ризики і підводні камені. Користь від такого мислення безсумнівна, якщо, звичайно, нею не зловживати.

Червоний капелюх: почуття та інтуїція. У режимі червоного капелюха в учасників (якщо це колективне обговорення) є можливість висловити свої почуття та інтуїтивні здогади щодо питання, яке обговорюється, не вдаючись у пояснення про те, чому це так, хто винен і що робити далі.

Зелений капелюх: креативність. Означає зосередження на творчості, альтернативних рішеннях, нових можливостях та ідеях. Це нагода висловити нові поняття та концепції. Перебуваючи під зеленим капелюхом, учасники придумують нові ідеї, модифікують вже існуючі, шукають альтернативи, досліджують можливості, взагалі дають креативності зелене світло.

Синій капелюх: управління процесом. Означає керування розумовими процесами і є гарантією дотримання балансу всіх шести капелюхів.

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 і поставити нову мету.

У груповій роботі спочатку визначається послідовність капелюхів. Враховується зміст завдання або проблеми, що необхідно вирішити. Під час сесії всі учасники одночасно «одягають капелюхи» певного кольору у певній послідовності, і працюють у відповідному режимі. Модератор залишається під синім капелюхом і стежить за процесом. Результати сесії підсумовуються під синім капелюхом.

Інноваційна гра

Ефективність інноваційної гри була підтверджена досвідом інноваційних організацій, які її широко застосовують. Інноваційні ділові ігри представляють собою особливий тип ігор, який суттєво відрізняється від традиційних ділових та імітаційних («крутинних») ігор. Під інноваційною грою розуміється сукупність заходів, спрямованих, перш

за все, на навчання персоналу мислити перспективно, нестандартно, а також на навчання спеціальним методам та прийомам орієнтування в нестандартних ситуаціях.

Інноваційна гра має такі етапи.

1. діагностика проблеми;
2. аналіз ситуації;
3. формулювання проблеми;
4. визначення цілей;
5. вироблення рішень;
6. розробка проблеми;
7. формування програми реалізації проекту.

Контрольні питання

Однією з характерних є техніка контрольних питань. При її використанні досліднику пропонують відповісти на конкретні запитання і розглянути варіанти вирішення свого завдання, які ними підказані, або новий напрям, що таким чином розширює зону пошуку. Застосування цього методу зменшує випадковість пошуку і підвищує ймовірність отримання позитивних результатів.

Контрольний список SCAMPER

Це один з багатьох контрольних списків, що використовуються для стимулювання мислення за допомогою примусового поєднання проблеми/можливості з одним із пунктів списку.

Назва списку утворена першими літерами англійських слів:

- substitute* – замінити;
- combine* – скомбінувати;
- adapt* – адаптувати;
- magnify/minify* – збільшити/зменшити;
- put to other uses* – інакше використати;
- eliminate/elaborate* – виключити/розвинути;
- rearrange/reverse* – трансформувати/змінити на протилежне.

При застосуванні цієї техніки спочатку формулюється проблема або можливість, а потім з'ясовується, яким чином її можна вирішити, застосувавши одну з альтернатив із списку SCAMPER. Список SCAMPER забезпечує ретельне вивчення проблеми і краще всього працює при вирішенні простих питань, що вимагають безлічі свіжих ідей, хоча можлива його адаптація і до складніших ситуацій.

Список Осборна

Застосовується при необхідності удосконалення асортименту продукції чи послуг. Скорочена форма списку Осборна наведена в таблиці 7.1.

Таблиця 7.1

Контрольний список Осборна

Питання	Напрямок змін
Який інший продукт або послугу можна адаптувати для можливості, що є у організації?	Адаптація
Як можна змінити існуючий продукт або послугу?	Модифікація
Що можна додати до існуючого продукту/послуги?	Збільшення
Що можна було б прибрати з продукту/послуги?	Зменшення
Що можна використовувати замість цього продукту/послуги або його (її) частки?	Заміна
Як поміняти місцями компоненти продукту/послуги?	Перестановка
Як повністю змінити продукт/послугу?	Зміна
Що можна з'єднати, щоб отримати новий продукт/послугу?	Комбінування

Список стимулюючих питань

Для пошуку нових можливостей розвитку щодо продуктів і послуг, які пропонує підприємство, можна скористатися більш детальним списком стимулюючих питань (табл. 7.2.).

Таблиця 7.2.

Модифікований перелік запитань для розробки нових товарів і послуг

Напрямок удосконалення	Питання	Відповідь
Індивідуалізація дистриб'юторів і споживачів:	<p>Хто застосовує продукт підприємства інакше, ніж задумано?</p> <p>Чи є такі споживачі, яким потрібно приділити набагато більше часу при продажу і після?</p> <p>На підтримку яких споживачів доводиться витратити набагато більше або набагато менше часу і засобів (включаючи введення замовлення в базу даних, доставку, індивідуальний проект)?</p> <p>Чи можливо як і раніше задовольняти запити істотного числа споживачів, якщо на 25% скоротити постійні та змінні витрати на наш продукт?</p> <p>Які споживачі платять не менше 50% від вартості продукту, щоб пристосувати його під свої конкретні потреби?</p>	

Пошук несподіваних перспектив	Хто використовує продукт способом, про який на підприємстві не здогадуються? Хто споживає наш продукт у величезних кількостях?	
Можливе розширення бізнесу	Кому ще доводиться вирішувати ту ж проблему, але за зовсім інших причин? Як вони діють? Які головні здобутки підприємства у сфері продуктивності або ефективності могли б знадобитися в іншій галузі? Яка інформація про покупців і про те, як вони користуються продуктом, може допомогти різко підняти прибутковість іншого бізнесу?	
Можливе вдосконалення	Що б підприємство зробило інакше, якби була повна інформація про канали розповсюдження, про споживачів, про те, як вони користуються продуктом, і т.д.? Як змінився б продукт, якщо б ми робили його за індивідуальними замовленнями?	
Виявлення обмежень	З якою найбільшою незручністю люди миряться, навіть не підозрюючи про це, користуючись продуктом або купуючи його? Як люди модифікують наш продукт, пристосовуючи до своїх конкретних цілей? Яким споживачам особливо незручний наш продукт? До чого продукт пристосований найменше? Яку категорію споживачів наша галузь не обслуговує і чому? Які споживачі могли б стати нашими основними клієнтами, якщо б ми усунули одну-єдину перешкоду, – те, на що раніше не звертали уваги?	
Перегляд основних технологій і концепцій продуктів	Які технології, закладені в продукті, змінилися найбільше з тих пір, як цей продукт модернізували в останній раз? Які технології, що лежать в основі виробничого процесу, найбільше змінилися з тих пір, як в останній раз модернізували системи виробництва і розповсюдження? Запити якої категорії споживачів змінюються швидше за всіх? Якими вони стануть через п'ять років?	

Морфологічний аналіз

Спробу охопити все різноманіття ймовірних рішень завдань, виявити і дослідити будь-які можливі варіанти, що впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта вдосконалення, зробив швейцарський фізик Ф. Цвіккі в 30-х роках, розробляючи техніку морфологічного аналізу. У застосуванні цього методу рекомендують дотримуватись такої послідовності операцій:

- точно сформулювати проблему;
- виявити і скласти перелік основних характеристик (ознак, параметрів) об'єкта або процесу дослідження (вдосконалення);
- зафіксувати всі можливі (альтернативні) варіанти змін кожної характеристики або параметра;
- комбінуючи всі можливі сполучення характеристик, розглянути отримані варіанти рішення;
- проаналізувати найбільш перспективні сполучення, відібрати кращі з них з погляду можливості здійснення та ефективності використання.

Потім рекомендують виконати побудову двовірних таблиць з характеристик об'єкта і варіантів їхніх змін або багатомірних матриць, що методично полегшує пошук оптимальних рішень за такого аналізу. Однак слід враховувати: чим більше виникає варіантів і їхніх сполучень, тим вища ймовірність успішного пошуку і водночас тим складніше проаналізувати всю множину можливих рішень.

За необхідності розглянути три характеристики водночас треба побудувати тримірну матрицю – так званий «морфологічний ящик». У цьому разі він міститиме 150 (5*5*6) альтернативних варіантів можливих комбінацій трьох характеристик тари, що значно ускладнює процедуру відбору оптимального рішення. А за більшої кількості змінних характеристик доведеться ділити багатомірну матрицю на окремі двовірні та тримірні. У розглянутому прикладі відібрані для можливого використання варіанти комбінацій «форма – ємність» потім можна скомбінувати за допомогою двовірної матриці за принципом «форма – ємність – матеріал».

Найскладнішою частиною класичного морфологічного аналізу Цвіккі є вибір оптимального варіанту, оскільки правил відбору не існує, все залежить від суб'єктивного погляду людини, яка аналізує варіанти. Однак морфологічний аналіз – одне з найважливіших початкових досягнень методології творчості. Десятки робіт було присвячено подальшому розвитку і вдосконаленню цього методу, розробці його модифікацій: систематичне покриття поля пошуку, метод екстремальних ситуацій, зіставлення досконалого з дефектним тощо. Однак дотепер не вдалося уникнути загальної вади цього методу та його вихідних – відсутності практичного та універсального способу оцінювання варі-

антів сполучень елементів і параметрів, що відбираються для використання.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)

ФВА відноситься до технік спрямованого пошуку і може бути використаним для вирішення проблем та задач будь-якого спрямування і класу. Головна мета ФВА – зниження витрат та підвищення якості об'єкта ФВА за рахунок аналізу витрат на непотрібні або шкідливі функції і усунення цих функцій.

ФВА – креативний метод, що з великим успіхом застосовується у будь-якій сфері людської діяльності (зараз, наприклад, запропонований для підвищення ефективності структурної перебудови управління українською державою).

За ефективністю ФВА розподіляють на три рівня: нижчий (ФВА виробу), середній (ФВА асортименту) та вищий (ФВА управління підприємством, установою, галуззю, державою).

Щоб краще опанувати цей метод, треба розпочинати з ФВА окремого виробу (тобто прямувати від простого до складного).

Функціонально-вартісний аналіз передбачає виконання робіт за етапами, кількість яких різні автори визначають по-різному. У цьому дослідженні зупинимось на варіанті з семи етапів: підготовчого, інформаційного, аналітичного, творчого, дослідницького, рекомендацій та впровадження. На кожному з етапів має бути виконаним чітко визначений обсяг робіт:

– на підготовчому: збирання даних щодо виробленої продукції; аналіз зібраних даних; встановлення мети досліджень; відбір об'єкту ФВА. Результати – обґрунтований вибір об'єкту ФВА та встановлення значень його параметрів після виконання ФВА (на підставі відповідних розрахунків);

– на інформаційному: збирання даних про об'єкт ФВА; про підприємства, що його виробляють; про ціни на нього на різних ринках збуту; про матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати, які необхідні для його вироблення; про можливість забезпечення виробництва усім, що для цього потрібно; про рівні цін на різних ринках придбання; про технології його вироблення; про наявність та можливості конкурентів тощо. Результати – інформаційне забезпечення робіт, що виконуються на аналітичному етапі;

– на аналітичному: аналізується одержана інформація з метою встановлення напрямків пошуків та досліджень; проводяться розрахунки (на цьому етапі використовуються або метод експертних оцінок, або метод порівнянь, для чого використовують “ідеальну модель”, функції та витрати на яку вважають необхідним рівнем (процедура складається з визначення функцій виробу, який є об'єктом ФВА, та витрат на ці функції, потім експерти визначають значимість функцій та

проводять порівняння значимості та витрат на функцію. Розбіжність між ними становить напрямок пошуку нових рішень. Під час використання «ідеальної моделі» порівняння проводять з функціями та витратами на них у цієї моделі. Результатом є надання обґрунтованих напрямків пошуку нових технічних ідей та рішень;

– на творчому: проводиться пошук нових ідей та рішень. Результати – перелік нових ідей технічних рішень щодо вдосконалення об'єкту ФВА;

– на дослідницькому: досліджуються надані ідеї та технічні рішення з точки зору можливості їх впровадження, встановлюється пріоритет втілення запропонованих ідей та рішень, розробляються рекомендації ФВА. Результати – надання рекомендацій ФВА;

– на етапі впровадження: розробляється та виконується план-графік реалізації наданих рекомендацій ФВА від матеріально-технічного забезпечення до реалізації виробів на цінних аукціонах або бізнес-шоу, встановлення фабричної ціни та запуск нового виробу у серійне виробництво. Результати – запуск у серійне виробництво виробу, що виготовляється за рекомендаціями ФВА та буде реалізованим за гарантованою, встановленою споживачами та виробниками, ціною. Іноді для підвищення ефективності заходів використовують анігіляцію, фізичні ефекти та деякі інші надбання вчених в області фізики, хімії та психології.

Алгоритм розв'язання винахідницьких задач

Алгоритм розв'язання винахідницьких задач був розроблений радянським вченим, письменником-фантастом Г. С. Альтшуллером і відноситься до найбільш складних у використанні [1].

Під час розв'язання винахідницьких задач Г.С. Альтшуллер запропонував використовувати інтелектуальні операції, що активізують фантазію конструктора. Суть таких операцій полягає у тому, щоб, змінюючи уявлення про задачу, звільнитися від впливу попереднього досвіду і, таким чином, наблизитися до розв'язання певної проблеми.

Процес створення ідеї можна представити у вигляді такої структури:

1. Постановка проблеми: що є недосяжним, а що треба поліпшити незалежно від того, можливо це за нормальних фізичних умов, чи ні.

2. З'ясувати і чітко сформулювати причини (чинники), що призводять до небажаного ефекту і заважають виконанню основної функції системи.

3. Припущення фантастичних умов, за яких зникають негативні чинники.

4. Відтворення у разі можливості з якнайбільшою кількістю деталей і уточнень об'єкта або процесу, який реально функціонує, за відсутності негативних чинників: форми, будови, принципу дії тощо.

5. Заміна фантастичних умов на реальні. Наприклад: фантастична умова (ідеальний елемент) – сили тяжіння не існує (за такої умови проблема буде розв'язана). Далі треба замінити фантастичну умову (відсутність сили тяжіння) на реальну (це може бути пристрій, зміна форми конструкції тощо).

Зрозуміло, що така структура може мати певні відмінності, які виникатимуть залежно від змісту проблеми.

7.4. Креативні техніки на етапі оцінки і відбору ідей

На цьому етапі зазвичай застосовуються такі техніки:

- сітки критеріїв
- блок-схеми
- сітки зважених критеріїв
- аналіз зацікавленості
- матриці сумісності ідей
- критичні чинники успіху
- матриці переваг і недоліків
- метод парного порівняння
- метод балансового звіту.

Попередній відбір

Для попереднього відбору ідей рекомендується застосувати сітку критеріїв, наведених у табл.7.3.

Таблиця 7.3.

Сітка критеріїв

Бізнес-ідея	Життєздатність ринкової можливості	Практичність реалізації	Здатність захистити ідею	Фінансова реалізація	Рівень ризику	Ступінь сумісності із стратегією організації	Усього
№1							
№2							
№3							

У таблиці беруться до уваги всі важливі, на погляд дослідника, критерії.

Сітка зважених критеріїв

Ідеї, що пройшли попередній відбір, рекомендується пропустити через більш тонкий фільтр оцінки, застосувавши сітку зважених критеріїв.

Одним із варіантів такого відбору є блок-схема на кшталт «так-ні» для автоматичного вибракування ідей, що не відповідають мінімальним вимогам (рис. 7.1).

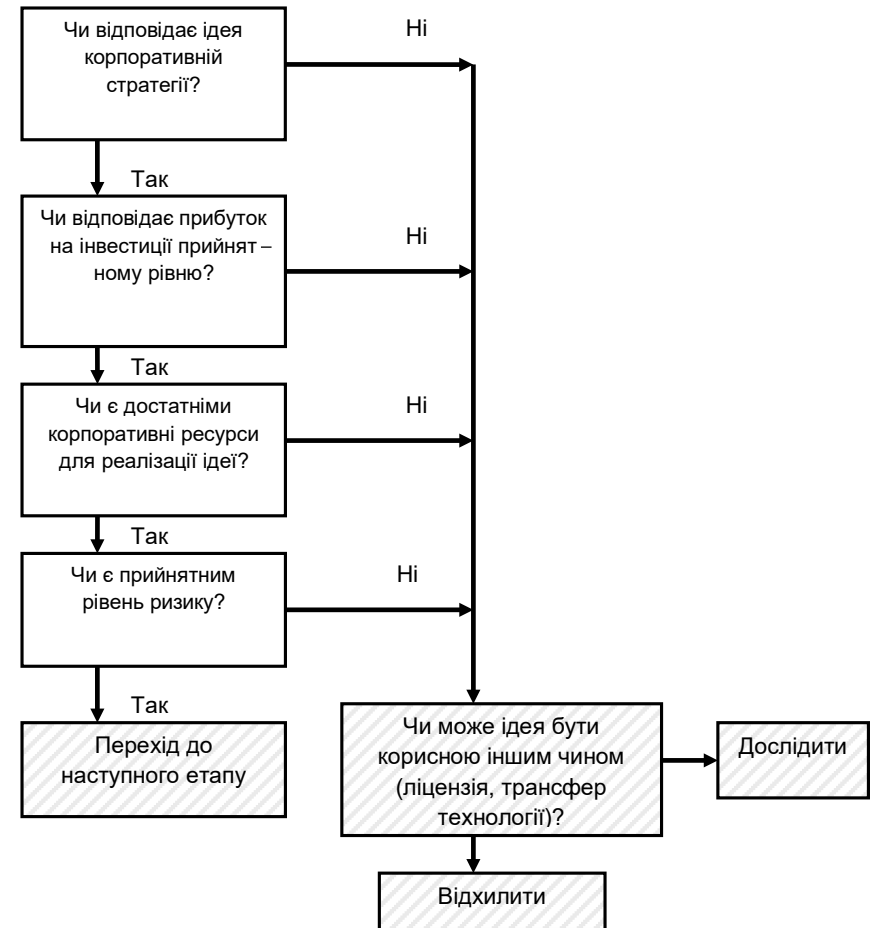


Рис. 7.1. Блок-схема для сортування бізнес-ідей за корпоративними критеріями [3].

Альтернативним варіантом є визначення значимості певного набору критеріїв, оцінка їх в балах і переведення у зважені бали (табл. 7.4.)

Таблиця 7.4

Приклад сітки зважених критеріїв

Критерії	Вага	Ідея 1		Ідея 2		Ідея 3	
		Бали	Зважені бали	Бали	Зважені бали	Бали	Зважені бали
Висока прибутковість	10	4	40	1	10	7	70
Низький ризик	10	5	50	7	70	3	30
Невеликі початкові інвестиції	15	5					
Рівень конкуренції	8	15					
Можливість захистити ідею	10						
Швидкість окупності інвестицій	15						
Усього	-		195		205		230

Підсумок цього етапу – виявлення ідеї, що претендує на те, щоб дійти до завершального етапу в процесі розробки ідей, тобто до планування реалізації.

7.5. Креативні техніки на етапі планування реалізації

Список таких технік включає:

- діаграма Ісікави;
- конструктивна критика;
- аналіз силових полів;
- метод бухгалтерського балансу;
- перевірка на міцність;
- аналіз зацікавлених сторін;
- схеми зацікавленості;
- контрольний список впровадження;
- аналіз потенційних проблем;
- пошук підтримки;
- матриці плюсів/мінусів;
- диснеєвська креативна стратегія;
- аналіз критичного шляху.

Діаграма Ісікави

Для аналізу причинно-наслідкових зв'язків і виявлення чинників, що впливають на можливість реалізації нової ідеї, часто звертаються до побудови діаграми К. Ісікави або «скелету риби».

Уперше цей метод був запропонований у 1953 р. в Японії і згодом почав широко використовуватися в багатьох японських компаніях.

Назва діаграми виникла тому, що в закінченому вигляді вона нагадує скелет риби і допомагає побачити проблему цілком. При цьому для багатьох проблем відкриваються нові перспективи їх розгляду.

Приклад діаграми Ісікави щодо можливих причин незадоволеності споживача (наслідок) наведений на рис. 7.2.

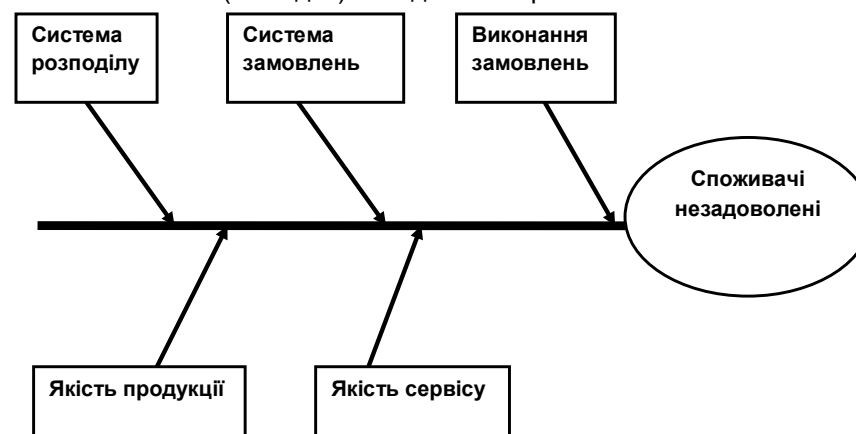


Рис. 7.2. Діаграма Ісікави для вивчення причин незадоволеності продукцією компанії.

На діаграмі голова скелету – це досліджувана проблема, головні ребра – це причини проблеми першого рівня, більш дрібні кістки – причини другого і третього рівнів, що встановлюються при більш детальному дослідженні проблеми.

Як правило, аналізуються такі причини: персонал, середовище, методи і технології, виробництво, устаткування, матеріали.

Зараз причинно-наслідкова діаграма є одним із семи інструментів контролю якості і широко використовується у всьому світі не тільки по відношенню до показників якості, а й в інших галузях.

Важливо правильно згрупувати причини другого і третього рівня за виділеними групами, що дозволить дійти обґрунтованих висновків. Далі потрібно визначити найбільш вагомні причини, що впливають на проблему (наприклад, за методом Парето). Метод Ісікави добре діє у поєднанні з іншими техніками групового мислення (наприклад, мозковим штурмом, який застосовується для визначення причин проблеми).

Конструктивна критика

Дана техніка заснована на цілеспрямованому використанні розбіжностей і конфлікту як засобу ідентифікації можливих проблем в ході реалізації нової ідеї. Сутність техніки полягає в тому, що учасників просять розкритикувати план і зреалізації ідеї, придумавши якомога більше проблем, пов'язаних з його виконанням. Виявивши таким чином потенційні загрози оцінюють з огляду їх можливих причин, наслідків і вірогідності виникнення. Потім учасників просять повернутися з режиму конвергентного мислення до дивергентного, щоб придума-

ти якомога більше ідей для запобігання причинам або мінімізації наслідків виявлених проблем. Це саме той етап процесу, де починається конструктивізм.

Техніка узаконює протистояння, підпорядковуючи його позитивній критиці. Ключовим правилом має бути конструктивність критики: для виявлених на першому етапі проблем учасник має запропонувати альтернативне рішення на другому етапі.

Найуспішніше техніка застосовується для вирішення нескладних проблем, раціональних за своєю природою.

Аналіз силових полів

Аналіз силових полів ґрунтується на розумінні, що при реалізації інноваційних ідей, як правило, діють як позитивні («рушійні») сили, так і негативні («стримуючі») сили. Це дає основу для виявлення діючих сил, оцінки їх дії і генерування ідей із подолання дії негативних сил і з одночасним використанням на свою користь позитивних сил (рис. 7.3).

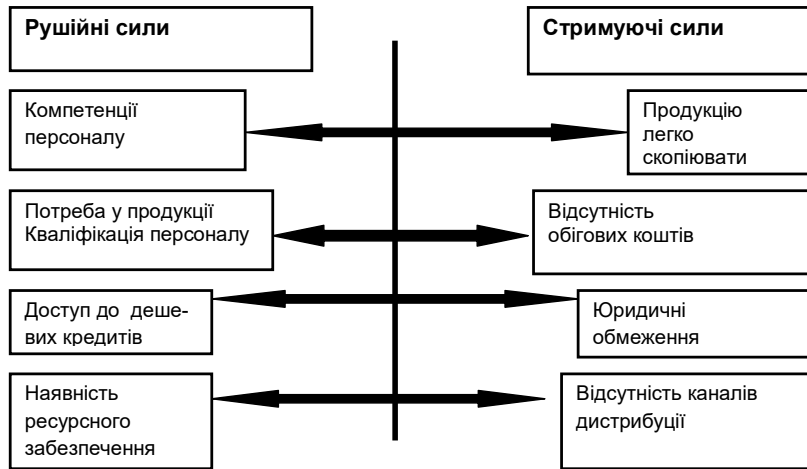


Рис. 7.3. Аналіз силових полів щодо випуску нової продукції.

Рідко буває, що інновацію підтримують сили, які із самого початку діють на її користь. Тому метод допомагає визначити, як досягти кращого балансу рушійних і стримуючих сил. Головною позитивною силою буде зростаюча потреба ринку, яка в поточний час не задоволена наявними на ринку продуктами або послугами, а негативними силами можуть бути можливість копіювання продукції конкурентами і юридичні обмеження.

Таблиця зацікавленості

Таблиця зацікавленості розвиває ідею позитивних і негативних сил, що впливають на реалізацію. Аналіз зацікавленості виконується за таблицею 7.5.

Таблиця зацікавленості в ідеї

Стейкхолдери	За	Байдужі	Проти
Керівництво компанії	+		
Працівники компанії	+		
Банки		+	
Постачальники сировини	+		
Державні органи		+	

Таблиця зацікавленості допомагає зрозуміти, як відносяться до ідеї ті сторони, яких вона безпосередньо стосується. Це корисний інструмент для дослідження можливого впливу інновацій усередині організацій, а також для незалежних нових підприємств.

Метод бухгалтерського балансу

Бухгалтерський баланс вважається корисним інструментом оцінки вірогідності успішного впровадження ідеї. Динаміка будь-яких змін має бути такою, щоб «активи» переважували «пасиви». На рис. 7.4. метод представлений графічно. Порівнюючи активи і пасиви, потрібно знайти такі способи управління активами, які приведуть до підвищення їх ефективності, і одночасно розробити шляхи усунення або зменшення пасивів. Найкращим є рішення, коли пасиви вдається перетворити із стримуючих чинників на активи.

Ця техніка проста у використанні і користується популярністю у тих, хто схильний до логічного мислення. У деяких випадках буде корисним доповнити її цифровими даними. Техніка застосовується для аналізу відносно складних проблем/можливостей і дослідження динаміки ситуації.

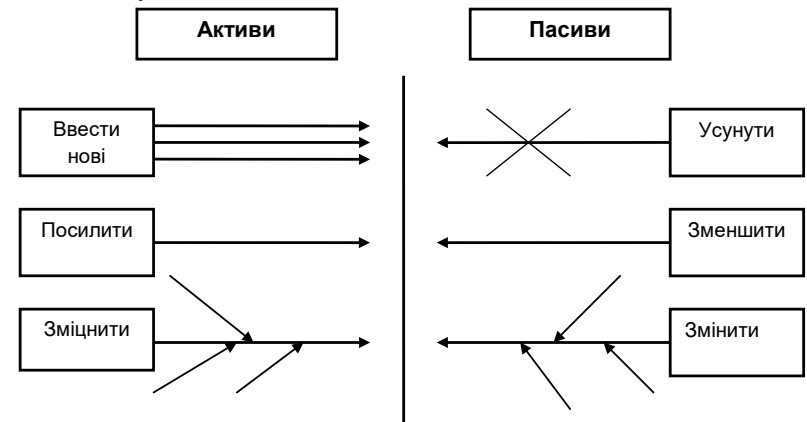


Рис. 7.4. Динаміка змін [3].

Контрольні питання

1. У чому полягають основні переваги і недоліки креативних технік?
2. За якими критеріями класифікують креативні техніки?
3. Проаналізувати креативні техніки, що застосовуються на етапі пошуку і визначення можливостей
4. Проаналізувати креативні техніки, що застосовуються на етапі генерування нових ідей.
5. Проаналізувати креативні техніки, що застосовуються на етапі оцінки і відбору ідей.
6. Проаналізувати креативні техніки, що застосовуються на етапі планування реалізації.

Практичні вправи

Вправа 1. Застосування методу пошуку креативних рішень «5 W» Приклад (адаптовано з [2])

Майкл Блумберг замислився над створенням он-онлайнової служби фінансової інформації на початку 1980-х. На той час на ринку панували системи Reuters і Telerate. З їх допомогою інвестори і аналітики дізнавалися новини і ціни в режимі реального часу. М. Блумберг виявив, що ІТ-індустрія традиційно була націлена на продаж продукту ІТ-менеджерам, для яких головним критерієм була стандартизація. Реальні потреби кінцевих користувачів, – аналітиків і трейдерів, – мали другорядне значення. Він спроектував систему, що відповідає потребам і завданням трейдерів, з багатьма моніторами, щоб не доводилося постійно відкривати і закривати незліченні вікна, легкими у використанні терміналами і аналітичними опціями, завдяки яким не потрібно проводити обчислення поза системою. Подальше вивчення потреб користувачів показало, що у них є не лише професійні, але й особисті цілі. Блумберг включив в систему інформаційні послуги і можливості здійснювати покупки, щоб трейдери, які мають багато грошей, але мало часу, могли б займатися і особистими справами, не покидаючи робоче місце.

З'ясуємо, які питання за методом «5 W», могли б привести до даної інновації.

Головне питання, яке можливо виникло у Блумберга: «Яким чином можна поліпшити подачу фінансової інформації?»

Згідно з даним методом питання «Хто?» може бути доповнене такими питаннями:

- Хто користується системами?
- Хто купує системи?
- Хто визначає, ефективні системи чи ні?
- Хто говорить, що в нинішніх системах щось не так?
- Хто може хотіти чогось іншого?

До питання «Що?», можна додати такі питання:

- Що в існуючих системах є найсерйознішими недоліками з погляду користувачів?
- Які процеси могли б замінити функції, що виконуються в режимі он-лайн?
- Що може змусити нову систему працювати швидше?
- Що могло б зробити нову систему зручнішою для користувачів?
- Що могла б робити нова система, щоб допомогти користувачам досягти їхніх цілей?

У результаті аналізу можливо переформулювати ключове питання таким чином: «Яким чином ми могли б змінити системи, аби вони більше допомагали реальним користувачам досягти своїх цілей?».

Завдання

Користуючись методом «5 W », за аналогією з наведеним прикладом проаналізуйте одну з бізнес-можливостей:

1. Виробництво екологічно безпечної тари для розливу безалкогольних напоїв.
2. Відкриття спортивного магазину.
3. Відкриття школи для обдарованих дітей.

Вправа 2. Контрольний список Осборна і модифікований перелік запитань для розроблення нових товарів і послуг

Ознайомтеся з описом діяльності підприємства «Смілянський молочно-консервний комбінат». Користуючись контрольним списком Осборна і модифікованим списком для розроблення нових продуктів і послуг зробіть пропозиції стосовно:

- 1) нової продукції або тари;
- 2) розширення сировинної бази;
- 3) розширення ринку збуту.

ВАТ «Сміла молконсерв» – переробне підприємство з виробництва високоякісних продуктів із натурального молока, яке розташоване в м.Сміла Черкаської області. Чисельність працюючих – близько 200 осіб.

До основних видів його діяльності відноситься: виробництво згущеного молока, масла, цільномолочної продукції (кефір, молоко, ряжанка, сир та ін), оптова та роздрібна торгівля.

Виробничі потужності дозволяють підприємству переробляти 200 тонн молока на добу. На підприємстві використовується безвідходна переробка молока.

Основним продуктом, який довгий час виробляло підприємство, є згущене молоко, яке постачалося великими партіями на кондитерські фабрики. Починаючи з 1992 року і по 1996 рік попит та ціна на згущене молоко різко зменшилися, підприємство почало працювати збитково і в 1997 році виробництво було зупинено.

Щоб мати «живі» кошти, підприємство почало виробляти низько-рентабельну продукцію повсякденного вжитку: кефір, пастеризоване молоко, сметану, сир, масло.

Згодом вдалося відновити і випуск згущеного молока. Воно користується попитом взимку, тоді як попит на цільномолочну продукцію не має сезонних коливань.

З 2001 року контрольний пакет акцій підприємства належить російській компанії «Ергонпродукт», яка випускає згущене молоко під торговою маркою «Молочна країна». Обсяги виробництва згущеного молока в даний час становлять 450-500 тонн в місяць, з яких:

150-200 тонн – молоко в промисловій тарі (молочні цистерни);

50-70 тонн – молоко в фанерно-штампованих бочках по 60 кг;

230-250 тонн – згущене молоко в жерстяній банці.

Підприємство здійснює поставки згущеного молока в банці для російського ринку об'ємом 295-460 тон в місяць.

У вересні 2005 року була здійснена установка обладнання для розфасовки згущеного молока в банку жерстяну на 4,5 кг для потреб дрібних кондитерських цехів і приватних підприємців, які випускають морозиво.

Головними споживачами згущеного молока є кондитерські фабрики концерну «Рошен» (Київська, Кременчуцька, Вінницька, Херсонська, Житомирська, Одеська кондитерські фабрики), холодокомбінати в Донецьку, Лисичанську, Стаханові, Єнакієво; Черкаська бісквітна фабрика, Львівська кондитерська фабрика «Світоч».

Підприємство не має власної збутової мережі, тому продає молоко великим оптовим покупцям, які в свою чергу здійснюють реалізацію в регіонах України.

Протягом 2006-2008 рр. ВАТ «Сміламолоконсерв» провело рекламну компанію в масштабах України для ознайомлення покупців зі своєю продукцією. Підприємство прагнуло до того, щоб згущене молоко його виробництва з'явилося на прилавках магазинів у всіх областях України.

Суттєвим фактором завоювання ринку даним підприємством є якість продукції.

ВАТ «Сміламолоконсерв» отримав золоту медаль за кращу торгову марку 2007 року в Національному рейтингу виробників України.

На сьогоднішній день продукція підприємства входить у трійку кращих виробників України. Підприємство реалізує свою продукцію як на ринку України, так і в країнах СНД, а саме Росії і Молдові.

Зараз підприємство переробляє 40-60 тонн молока на добу, яке постачається з Кіровоградської і Черкаської областей.

Воно закуповує сировину не тільки в колгоспах, а й у населення. Через зменшення поголів'я крупного рогатого скоту сировинна база є «вузьким місцем» підприємства.

Боротьба за сировину між виробниками молочної продукції з кожним роком зростає. Найбільшими конкурентами ВАТ «Сміламолоконсерв» за сировинну базу є: АТЗТ «Юрія» (м. Черкаси), ВАТ «Золотонішський молочний комбінат» (м. Золотоноша), ЗАТ «Білосвіт» (м. Умань).

Витрати на сировину з урахуванням доставки складають високу частку в собівартості продукції. Середній радіус доставки – 77 км. Зараз майже всі великі молочні господарства в тій чи іншій мірі закріплені за окремим великим підприємством-переробником. Розрахунок з постачальниками здійснюється «живими» коштами на місці.

На сьогоднішній день в Україні обсяги виробництва молока зменшуються, однак обсяги його переробки постійно зростають. Конкурентна боротьба на молочному ринку загострилася, починаючи з 2008 р.

За останні п'ять років обсяг виробництва зріс на 12%, а обсяг реалізації – на 7,9 %. Розрив у темпах зростання обсягу виробництва і реалізації призвів до накопичення залишків нереалізованої продукції на складах підприємства і неоплаченої покупцями.

Література до розділу

1. Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука / Г.С. Альтшуллер. – М.: Советское радио, 1979. – 105 с.

2. Брегг Э. Новые бизнес-идеи, которые разрушают шаблоны / Э. Брегг, М. Брегг: [пер с англ.]; под ред В.М. Дудникова. – М.: «Дело и Сервис», 2008. – 272 с.

3. Кук П. Креатив приносит деньги / П. Кук. – Минск: «Гревцов Паблицер», 2007. – 334 с.

РОЗДІЛ 8. РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

8.1. Організація навчання персоналу в інтелектуальній організації

У процесі створення нових ідей і знань важлива роль відводиться організаційному навчанню. З точки зору організаційного навчання здібність до створення нового, тобто креативність, розглядається як найвищий щабель навченості: людина або група використовує свій досвід для побудови знання і переносить його на новий рівень, створюючи контекст, який раніше ніхто не створював.

Відомо, що чим більше знань має людина в певній сфері, тим більш вірогідним є те, що вона зрозуміє глибину природу зв'язків між різними явищами, подіями чи процесами і зможе стати творцем нового. Вважається, що в середньому людині потрібно 10 років інтенсивних досліджень в певній галузі, перш ніж вона зробить суттєвий доробок у її розвиток [11]. Спільна робота і комунікації в групі можуть значно прискорити цей процес, зробити його більш ефективним.

У 90-ті роки ХХ століття була започаткована концепція, яка відкрила нові можливості для використання інтелектуальних ресурсів і творчого потенціалу працівників – концепція організації, що навчається (Learning Organization).

Організація, що навчається, – це організація, котра завжди готова змінити себе, щоб адаптуватися до безперервно змінного бізнес-середовища. Вона відкрита до інновацій і свідомо спрямовує свої зусилля на розвиток власного творчого потенціалу.

Фактично всі організації вчать. Однак, навчання може полягати в реакції на кризи, а може приймати форму активного і цілеспрямованого процесу передбачення проблем.

Підвалини концепції організації, що навчається, були закладені П.Сенджем в його книзі «П'ять дисциплін: мистецтво і практика організації, що навчається» [6].

У розумінні П. Сенджа навчання – це не просто оволодіння новими знаннями, а зміна свідомості, переосмислення попереднього досвіду. Він визначив п'ять елементів, котрі дозволяють всім працівникам організації навчатися:

1. *Загальне бачення.* Перш за все організація, що навчається, повинна мати бачення мети і цінностей, котре поділяється всіма її співробітниками. Загальне розуміння визначального напрямку руху є основою такої організації. Прийняття цілей організації повинно бути не формальним (не йти зверху), а щирим, на особистісному рівні. «Це призводить до формування почуття відповідальності шляхом формування єдиних для всіх образів майбутнього».

2. *Інтелектуальні моделі.* Часто люди вважають, що їхні уявлен-

ня про оточуючий світ і те, як вони на нього реагують, – це щось суто особисте, унікальне. Насправді ж це сукупність розумових конструкцій, вироблених іншими людьми впродовж багатьох поколінь. Вони відтворюються і повторюються, виступаючи засобом адаптації до оточуючого фізичного і соціального середовища. Так, нейрофізіолог М. Ліллі відзначає, що думки, які ми приймаємо за свої власні, насправді, на 99% зумовлені думками інших людей.

Інтелектуальні моделі тісно пов'язані з навичками мислення, які найчастіше використовуються у своїй повсякденній діяльності. Вони відображають уявлення про навколишній світ – як його оцінюють, як визначають пріоритети, як перетворюють інформацію на знання, і, врешті-решт, як діють.

Організація, що навчається, створює потрібні їй інтелектуальні моделі і «запускає» їх на рівні відповідних процедур, щоб прискорити процес отримання і обміну знаннями між працівниками.

3. *Особиста майстерність.* Якщо людина співставляє свої цілі і устремління з реальним станом речей і відзначає відмінності між бажаним та існуючим рівнями, то в неї виникає стан, який П. Сендж назвав творчою напругою. Творча напруга – це рушійна сила розвитку особистості, котра допомагає їй перейти від наявного стану до бажаного. Типовою реакцією на творчу напругу є бажання її зняти. Сутність особистої майстерності полягає у вмінні створювати і підтримувати в своєму житті творчу напругу, без якої неможливо стати креативним і створювати нові знання.

4. *Групове навчання.* Групове навчання відрізняється від створення команди, коли удосконалюються навички окремих членів команди. Групове навчання розвиває здатність певної групи працівників мислити і діяти узгоджено, координуючи свої дії з іншими членами групи. Командне навчання часто зустрічається в спорті і рідко в організаціях. Тільки через групове навчання інтелектуальний потенціал і здібності групи будуть перевищувати таланти окремих її членів.

5. *Системне мислення* означає, що окремі процеси і явища розглядаються і сприймаються як частини загального процесу – в їх взаємозв'язку і безперервній взаємодії. Системне мислення вимагає розуміння системних відносин всередині організації і за її межами. Це найбільш складна дисципліна.

Важливий доробок у розвиток концепції організації, що навчається, зробили М. Педлер, Дж. Бургойн та Т. Бойделл [13]. Згідно з їх уявленнями організація, що навчається, – це структура, яка сприяє навчанню всіх своїх співробітників і безперервно перетворює себе в безперервно мінливому середовищі, досягаючи, завдяки цьому, власного розвитку і самовдосконалення. Вони вказують на суттєві характеристики такої організації.

Стратегія стає засобом навчання. Організація постійно аналізує свої дії, результати діяльності, зміни в навколишньому середовищі, щоб бути здатною до зміни стратегії. Постійне удосконалення стратегії по суті перетворюється в процес безперервного навчання.

До розробки політики залучаються всі працівники. Всі працівники організації мають вплив на її політику, що відображає цінності, переконання, стандарти роботи і поведінки всіх працівників, а не тільки топ-менеджерів.

Розуміння бухгалтерської документації. Працівники несуть відповідальність за ресурси свого підрозділу. Процедури складання бюджету і звітів, а також система бухгалтерського обліку сприяють навчанню. Бухгалтери і фінансисти виступають у ролі консультантів і порадників для інших членів організації.

Доступність інформації. Всі підрозділи отримують доступ до вичерпної, правдивої інформації, вільно обмінюються нею, в разі необхідності обговорюють її для прийняття рішень на користь організації.

Гнучкість організаційної структури. Організація завжди готова трансформуватися, змінити свою структуру, існуючі правила і норми, якщо це потрібно для ефективної адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Гнучкість систем винагороди. Кожний працюючий знає як працює система винагороди і розуміє яким чином розраховується його власна винагорода. Цінності, що закладені в компенсаційну систему, поділяються всіма членами організації.

Створення умов для навчання і розвитку. Організаційна культура має сприяти постійному вдосконаленню і розвитку працівників. Вони завжди можуть розраховувати на допомогу і підтримку, не боячись задавати питання.

Можливості для саморозвитку. Організація створює можливості для навчання за принципом «відкритого доступу». Кожен може самостійно оволодіти багатьма матеріалами і ресурсами за власним вибором. У співробітників існує власний «бюджет» навчання, в межах якого вони самі вирішують чому і як навчатися.

Обмін досвідом з іншими компаніями. Організація обмінюється досвідом, знаннями та ідеями з поставниками, клієнтами і конкурентами. Звичним інструментом стає бенчмаркінг - вивчення досвіду найкращих компаній-конкурентів з метою його творчого використання.

Дослідження бізнес-середовища. Збір даних і аналіз всіх змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, проводиться як організацією, так і усіма її працівниками. Створюються спеціальні процедури для отримання, порівняння і використання достовірної інформації, що стосується зовнішнього середовища (тенденції на ринку, нові технології, економіка, фінанси, політичні новини та інше).

Сутність організаційного навчання

Організаційне навчання – це діяльність, процеси і структури, завдяки яким працівники отримують, обмінюють і об'єднують знання через спільний досвід [8, с. 370]. Процеси організаційного навчання можуть бути спеціально розробленими для покращення навченості працівників, або бути неформальними і емергентними (спонтанними, внутрішніми).

Згідно з сучасним уявленням організаційне навчання – це власність груп, що не є сумою індивідуальних процесів навчання окремих членів організації. Спосіб, за допомогою якого створюється нове знання, – це взаємодія у групі з іншими людьми, що має результатом збільшення знанневого базису.

Р. Морзе в доповіді «Системи управління знаннями. Застосування сучасних технологій для вдосконалення навчання організацій», прочитаній на конференції IRMA в 2000 р., виділив три основні способи, які застосовуються людьми для створення нового знання в процесі навчання:

- навчання в процесі практичної діяльності, яке включає роботу над рішенням проблем і впровадження знайдених рішень;
- систематичне вирішення проблем, яке вимагає дисциплінованого мислення, здатності спрощувати проблему і підходити до її вирішення комплексно, звертаючи увагу на деталі і намагаючись побачити глибинні причини виникнення проблеми;
- навчання шляхом освоєння досвіду минулих успіхів і невдач компанії і пошуку в них того, що могло б принести їй максимальні вигоди.

Навчання персоналу – це той напрямок у роботі з персоналом, в якому найбільш органічно поєднуються інтереси роботодавця, трудового колективу і конкретного працівника. Переваги, які відкриває навчання для кожної з цих категорій, лежать як в когнітивній, так і в економічній та соціально-психологічній сферах (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Переваги навчання

Зацікавлена сторона	Когнітивна сфера	Економічна сфера	Соціально-психологічна сфера
Роботодавець	Нові організаційні знання і досвід	Підвищення продуктивності Отримання додаткової вартості Зростання конкурентноспроможності	Покращення стосунків між роботодавцем і працівниками Мотивований і лояльний персонал

Продовження таблиці 8.1

Групи працівників	Нові групові знання і досвід	Зростання колективної винагороди	Створення позитивного соціально-психологічного клімату
Окремі працівники	Нові індивідуальні знання, професійна майстерність	Зростання індивідуальної винагороди	Підвищення самооцінки Особисте удосконалення Можливості кар'єрного зростання Збільшення професійної «цінності» працівника на ринку праці

Характерні риси навчання

Ряд провідних спеціалістів в галузі навчання розробили документ, що носить назву «Декларація навчання» [1]. У «Декларації» сформульовані характерні риси навчання як специфічного процесу, пов'язаного з оволодінням новими знаннями і компетенціями. Відзначимо найбільш важливі з них.

1. Навчання – це складний і різносторонній процес, що охоплює всі складові компетенцій працівника.
2. Навчання індивідуальне за своєю суттю, але може відбуватися в групах, ефективність групового навчання може перевищувати ефективність індивідуального за рахунок обміну думками і досвідом між учасниками групи.
3. Навчання є одночасно процесом оволодіння знаннями і результатом цього процесу.
4. Будь-яка подія – не залежно від її успішності і зв'язку з певною професійною діяльністю – несе інформацію, що може бути використана для навчання.
5. Навчання може означати як екстенсивне збільшення обсягу знань, так і перегляд вже існуючих понять і уявлень в межах сформованої системи знань.
6. Навчання може бути усвідомленим чи неусвідомленим.
7. Успішне навчання завжди означає зміни (у системі знань, вміннях, поглядах, відношеннях тощо).
8. Навчання може бути як причиною так і наслідком змін.

Структура професійних знань

Знання набуваються через формальне і неформальне навчання.
– 30% знань людина отримує через формальні програми професійної підготовки (вузи, навчальні курси, семінари). Це так звані програмовані знання, що набуваються в робочій обстановці, за певни-

ми учбовими програмами і не завжди в повній мірі відповідають індивідуальним потребам людини і цілям організації.

– 70% знань отримується через неформальне навчання на робочому місці, практичний досвід і взаємодію з іншими людьми. Це означає, що найбільшу за обсягом інформацію стосовно своєї професійної діяльності працівники отримують за допомогою процесів, в які компанія не вкладала гроші і не організовувала спеціально. На відміну від формальних, неформальні знання набуваються в прийнятному для працівника форматі, швидко впроваджуються в практику, відповідають індивідуальним потребам і цілям організації.

Цикл навчання

Згідно з широковідомою моделлю Колба [12] навчання розглядається як циклічний процес, що включає чотири стадії (рис. 8.1).

1. *Практичний досвід.* Конкретні події – заплановані або випадкові – складають основу для оволодіння новим.
2. *Осмислення досвіду.* На цій стадії відбувається активне осмислення подій, встановлення їх значення і причинно-наслідкових зв'язків.
3. *Абстрактна теоретизація.* На основі осмислення досвіду робляться узагальнення і формуються певні теоретичні погляди, концепції та ідеї, які можна застосувати в аналогічних ситуаціях.
4. *Застосування нового способу дій.* Теоретичні концепції, висунуті на попередній стадії, проходять перевірку практикою. Новий спосіб дій, що виникає в результаті теоретичного узагальнення досвіду повинен пройти перевірку практикою, даючи основу для нового практичного досвіду. Цикл починається спочатку, але вже на рівні нового практичного досвіду.

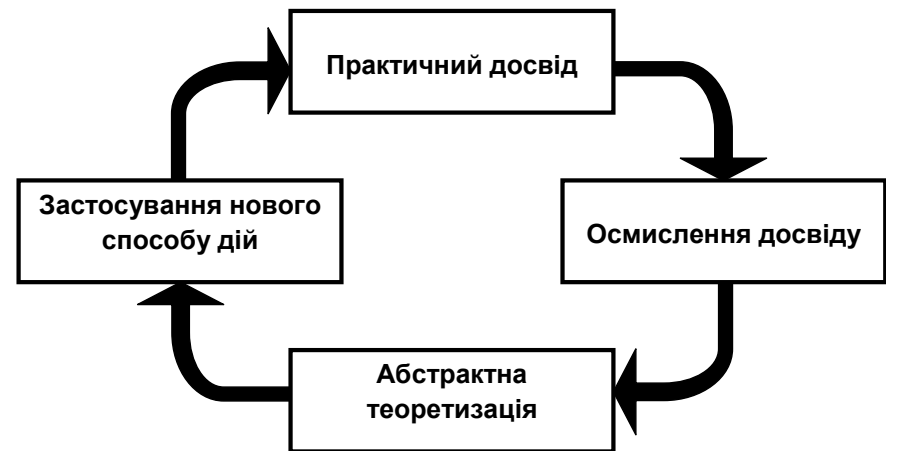


Рис. 8.1. Цикл Колба.

Таксономія Блума

Згідно з уявленнями Блума [цит. за 5] навчання є складним процесом, що відбувається не тільки в когнітивній сфері, а також в емоційній і психо-моторній (табл. 8.2).

У сфері мислення формуються нові знання, в емоційній – нове ставлення і почуття, в психомоторній – навички і вміння. Навченість у кожній сфері відбувається послідовно – при переході від нижчих рівнів до вищих. Так, нижчим рівнем в набутті знань є просте розуміння матеріалу – здатність відрізнити вивчений матеріал від незнайомого і можливість його подальшого відтворення. Найвищий рівень знань характеризується здатністю робити обґрунтовані судження стосовно цінності і значимості опанованої інформації, бачити її роль і місце в існуючій системі знань. Аналогічно виділяються декілька ієрархічно пов'язаних рівнів в емоційній і психомоторній сферах.

Отже, за таксономією Блума креативність є найвищим рівнем у процесі оволодіння професійними вміннями, пов'язаним із творчим використанням набутого досвіду.

Концепція безперервного навчання

Згідно з традиційною концепцією навчання, що була домінуючою протягом століть, знання набуваються в молодому віці, а потім лише використовуються і по мірі потреби доповнюються. У 1995 році Ж.К. Пайє, секретар комітету з економічного співробітництва та розвитку, відзначив: «Подальший розвиток системи освіти та навчання, що базується на навчальних можливостях молодого віку – тобто на принципі «більше про одне й те саме» – не може бути стратегією для задоволення потреб сьогодення». На зміну традиційній освітній концепції прийшла концепція безперервного навчання, тобто навчання протягом усього життя.

Відповідно до цієї концепції в багатьох сучасних організаціях на перепідготовку фахівців відводиться 15-20% робочого часу. Вважається, що за період професійної діяльності (приблизно 40 років) кожен фахівець повинен підвищувати кваліфікацію 5-8 разів.

Концепція одно-двохконтурного навчання

Ця концепція, що розкриває особливості організаційного навчання, була запропонована К. Аржірісом і Д.Шоном ще в 1978 р. [9].

При одноконтурному навчанні задачі, що потребують розв'язання, знаходять прості рішення з арсеналу тих, що відповідають прийнятим в організації цілям, цінностям, планам і правилам [9]. Таке навчання пов'язане з мінімальним ризиком як для працівника так і для організації, є добре контрольованим і тому має своїх прихильників серед керівників вищого рівня.

Воно дозволяє організації досягати свої цілі, продовжуючи діяти в межах існуючої практики. Очевидно, що воно забезпечує усунення лише очевидних помилок чи симптомів проблеми, тому є поверхне-

Таблиця 8.2.

Таксономія Блума

Сфера мислення (когнітивна)	Емоційна сфера	Психомоторна сфера
<p>1) Розуміння - перенесення інформації у довготермінову пам'ять, можливість відрізнити вивчений матеріал від незнайомого і можливість її подальшого відтворення.</p> <p>2) Осмислення – здатність пояснити матеріал власними словами, перефразувати, вільно інтерпретувати, проілюструвати прикладами.</p> <p>3) Практичне застосування – здатність активно використовувати знання на практиці</p> <p>4) Аналіз – здатність встановлювати взаємозв'язки між частинами матеріалу і їх логічну підпорядкованість</p> <p>5) Синтез – здатність поєднати частини вивченого у спосіб, що веде до формування нового знання, творче переосмислення матеріалу</p> <p>6) Оцінка – здатність вибирати і застосовувати критерії для оцінки діяльності, робити обґрунтовані судження стосовно цінності і значимості опанованої інформації, бачити її роль і місце в існуючій системі знань</p>	<p>1) Сприйняття нової ідеї</p> <p>2) Реагування – з'являється активний інтерес до ідеї</p> <p>3) Надання цінності – спостерігається підтримка нової ідеї</p> <p>4) Організація – ідея включається в систему цінностей людини, змінюючи її поведінку</p> <p>5) Характеризація – ідея інтегрована в спосіб поведінки людини, сформована відповідна установка на її застосування.</p>	<p>1) Компетентність – здатність до реалізації набутого вміння</p> <p>2) Досвідченість – вміння, доведені до автоматизму, використовуються легко і безпомилково</p> <p>3) Майстерність – вищий рівень оволодіння вміннями, пов'язаний з можливістю творчого використання набутого досвіду і креативністю</p>

вим. При одноконтурному навчанні корекції підлягає спосіб усунення проблеми, тоді як цілі, цінності і стратегії розглядаються як константи.

Одноконтурне навчання, яке заважає мислити системно і не може забезпечити глибокого оновлення знань, продовжує домінувати в багатьох традиційних організаціях.

Інтелектуальні організації повинні впроваджувати і розвивати схему двохконтурного навчання.

Двохконтурне навчання уможливорює більш глибокі і системні рішення виникаючих проблем. При двохконтурному навчанні осмислення має більш фундаментальний характер і торкається не тільки конкретних стратегій усунення проблеми, а й перегляду базових припущень стосовно ролі організаційних цілей, цінностей, політики і процедур загалом.

Цікавий приклад проблем, що виникають в організації, яка не змогла налагодити двохконтурне навчання, наводить П. Кук [4].

Компанія намагалася бути максимально клієнт-орієнтованою, постійно відслідковуючи скарги і побажання клієнтів і швидко реагуючи на них. У результаті характеристики її продуктів постійно змінювалися. Таке швидке реагування на потреби клієнтів мало неочікуваний негативний ефект: компанія почала втрачати тих клієнтів, які раніше були задоволені її продукцією. Причина такої ситуації – поверхневе, одноконтурне навчання, на якому базувалися дії організації. (рис. 8.2.).

Коли такі цикли одноконтурного навчання укорінюють в свідомості компанії, вони стають самовідновлюючими системами провалу, або «хронічними травматичними розтяжіннями». Організації потрібно ідентифікувати такі системи, що обмежують її розвиток, щоб вирватися із замкнутого кола стереотипів і перебудувати застарілі системи на більш успішні.

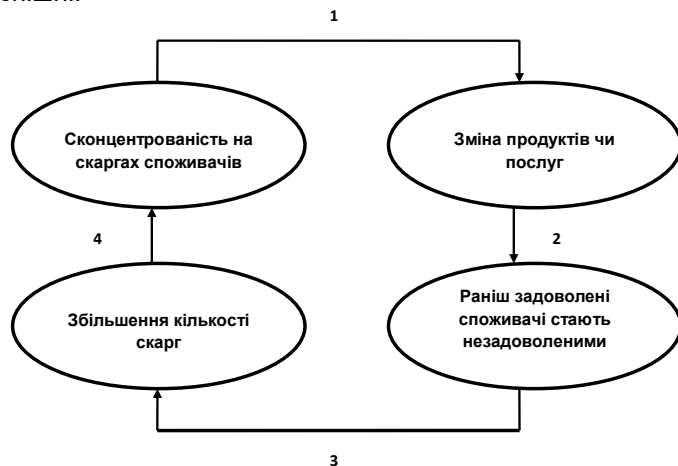


Рис. 8.2. Хронічна травма колективного мислення [4].

Перехід до двохконтурного навчання у даному випадку означав би, що компанії потрібно спочатку удосконалити методи вивчення потреб клієнтів, системно проаналізувати причини задоволеності і незадоволеності клієнтів, а вже потім приймати рішення щодо зміни асортименту продукції.

8.2. Сучасні форми навчання персоналу

Створення мережевого середовища навчання (МСН)

Для забезпечення безперервного навчання і перетворення організації на таку, що навчається, застосовуються як традиційні, так і нові форми навчання, які ґрунтуються, зокрема, на широкому використанні інформаційних технологій. Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій дозволяє переходити до електронних систем дистанційного навчання, заснованих на синтезі традиційних форм.

Однією з перших компаній, що розробила і випустила в 1996 р. на ринок освітніх послуг МСН, стала компанія «Lotus». Пізніше в Канаді була розроблена МСН WEB CN (www.webct.com), яка використовується в багатьох учбових закладах і університетах світу. Вона забезпечує працівникам доступ до мережевих учбових матеріалів і різноманітної інформації корпоративного сховища знань під контролем адміністратора МСН, інтерактивний обмін інформацією з викладачем-експертом, обробку результатів навчання в реальному часі та підтримку бази даних вимог до знань, умінь і навичок на конкретних робочих місцях.

Одна з модифікацій системи безперервного корпоративного навчання персоналу на основі створення МСН була запропонована російськими науковцями [2]. Блок-схема такої системи наведена на рис. 8.3.

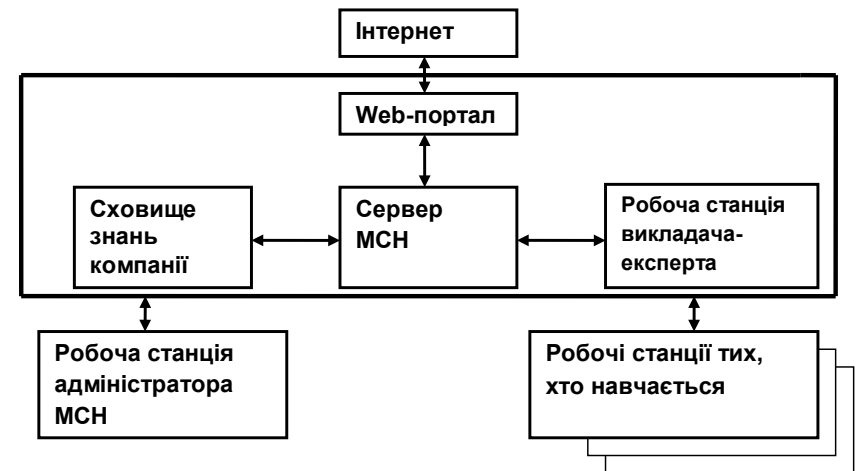


Рис. 8.3. Структурна схема МСН організації [2].

Основними структурними елементами МСН є:

- сховище знань компанії, корпоративна пам'ять, що містить структуровану сукупність явних знань у вигляді баз даних і знань з відповідними метаописами;
- сервер мережевого сердовища, що містить правила і методичні рекомендації, що забезпечують раціональне управління процесом освоєння знань;
- web-портал компанії з розвиненим доступом до міжнародних інформаційних ресурсів;
- робоче місце (або деяка сукупність робочих місць) викладачів-експертів з різних корпоративних програм;
- робоча станція адміністратора МСН;
- робочі місця працівників, що навчаються і підключені до корпоративної інформаційної системи.

Щоб відповідати своєму призначенню, МСН має постійно розвиватися. Цей розвиток забезпечується, з одного боку, загальним процесом створення і застосування знань в компанії, результати якого систематично відображаються в її базах знань, а з іншої – розвитком Web-порталу компанії і забезпечуванням ним доступом до ресурсів мережі Інтернет.

Такого роду мережеве середовище навчання, що розвивається разом з розвитком корпоративної системи управління знаннями, дозволяє:

- забезпечити масовий і в той же час персоніфікований процес навчання працівників,
- забезпечити особисту освітню і пізнавальну траєкторію кожному працівникові з урахуванням його інтелектуальних здібностей та індивідуальних потреб в знаннях,
- скоротити час навчання і відповідно відволікання фахівців від їх безпосередніх обов'язків з урахуванням асинхронного характеру взаємодії працівників з МСН,
- скоротити загальні витрати компанії на навчання, оскільки МСН, по суті, є лише однією з підсистем корпоративної системи управління знаннями, що створюється для задоволення багатоцільових інтересів персоналу.

Коучинг

Ефективним методом передачі знань в організації є коучинг. Існує декілька визначень цього поняття. **Коучингом** називають:

- безперервне співробітництво, що допомагає працівникові досягати реальних результатів в професійному житті;
- мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини;
- тривалі відносини, що дозволяють людям досягати визначні

результати в житті, кар'єрі, бізнесі, суспільній діяльності. Завдяки коучингу працівники розширюють область пізнання, підвищують ефективність і якість свого професійного життя.

– систему реалізації спільного соціального, особистісного і творчого потенціалу учасників у процесі розвитку з метою отримання максимального ефективного результату.

Коучинг недаремно визначають як співробітництво, оскільки цей вид навчання передбачає спільний аналіз проблемних ситуацій і допомогу у пошуку практичних рішень, що найбільше відповідають поставленій цілі. Коучинг допомагає працівникові поглянути на себе очима об'єктивного кваліфікованого експерта – коуча. Коуч не вирішує проблеми замість свого підопічного, але створює умови, за яких той самостійно визначає оптимальний шлях їх подолання. Коучинг передбачає роботу не стільки з окремими компетенціями людини, скільки роботу на рівні особистості в цілому. Маються на увазі особистісні цінності, установки, мотивація, оцінка і розвиток професійного потенціалу.

Коучинг часто застосовують як частину програми індивідуальної підготовки керівників вищої і середньої ланки, яким для підвищення професійної ефективності необхідно розвинути певні менеджерські навички. Характерна особливість коучингу – побудова індивідуальної програми навчання, що повністю відповідає потребам конкретної людини, враховує її сильні і слабкі сторони, індивідуальний стиль, потенціал і темп навчання.

Для навчання за цим методом часто залучаються зовнішні коучі, що пройшли відповідну бізнес-підготовку, або внутрішні коучі з числа досвідчених фахівців самої організації.

Коучинг має спільні риси з наставництвом, але між ними існують певні відмінності:

- 1) наставництво охоплює більш широкий діапазон питань професійного навчання і є більш загальним процесом, ніж коучинг,
- 2) коуч не є старшим по відношенню до свого підопічного, їх відношення характеризуються як партнерство, взаємодія і співробітництво.

У ході одного з досліджень було проведено анкетування, метою якого було виявлення рівня використання технологій наставництва та коучингу на українських фірмах. Розроблена анкета включала в себе закриті змістовні питання, спрямовані на вивчення ступеня освіченості респондентів про згадані методи навчання та питання про вік та посаду респондента. В анкетуванні взяли участь особи віком від 22 до 43 років, які є співробітниками українських підприємств різних галузей та форм власності. Аналіз результатів показав, що тільки 26% респондентів знайомі з поняттям коучинг, а 12% опитаних знають відмінності між наставництвом та коучингом. 64% респондентів вказали, що на їх підприємствах застосовуються такі методи навчання

як наставництво та коучинг, 28% опитаних самі проходили курс навчання під керівництвом наставника, а 36% вказали, що такі програми являються ефективними. У ролі наставника, тренера чи коуча виступали тільки 8% респондентів. Тільки 16% опитаних вказали, що на їх підприємствах встановлена система заохочення для наставників.

Анкетування дало змогу зробити ряд висновків, зокрема виявлено, що наставництво, на відміну від коучингу, є достатньо розповсюдженим методом навчання на українських підприємствах. Але слід відзначити те, що наставництво переважно використовується для співробітників, для яких встановлений чіткий алгоритм ручної праці (наприклад, токарі, механіки, майстри-ремонтники). Також показово те, що тільки 28% респондентів проходили стажування під опікою наставників. Таким чином, проблема вітчизняних підприємств полягає в тому, що новачків часто залишають без належної професійної підтримки.

Баддінг

У практиці американського менеджменту все частіше звертаються до методу баддінгу (у перекладі з англ. «товариство»), який ще не набув популярності в Україні.

Баддінг – це різновид наставництва, метод навчання, який спрямований на підтримку прийнятого в організацію працівника і базується на наданні однією людиною іншій (і навпаки) інформації і (або) встановленні об'єктивного й чесного зворотного зв'язку [10].

Доцільність даного методу навчання виражається в тому, що учень не знаходиться під тиском авторитетного наставника чи коуча, тобто його зв'язок з досвідченим колегою («старшим товаришем») майже рівноправний і в результаті навчання приносить більш високі результати на практиці. Однак досягти ефективного процесу баддінгу набагато складніше, ніж здається на перший погляд, адже головною проблемою є налагодження необхідного тісного контакту між двома сторонами навчання [3, 10].

Баддінг передбачає підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок. Якщо коучинг спрямований на розвиток співробітника, то основна мета баддінга – його підтримка.

При баддінгу з людиною встановлюється зворотний зв'язок, як при оцінюванні за системою «360 градусів», з тією відмінністю, що в даному випадку відбувається щоденне спілкування тільки з однією людиною. Баддінг відрізняється від наставництва або коучинга повною рівноправністю учасників. Поради, рекомендації та інша інформація передаються в двосторонньому порядку – в баддінгу не існує категорій «старший» і «молодший», «наставник» і «підлеглий», «учитель» і «учень».

Баддінг використовується:

- для навчання співробітника в процесі адаптації до нового робочого місця (у т.ч. при ротатії персоналу всередині компанії);
- для підвищення ефективності процесу змін в організації;
- для передавання інформації між підрозділами всередині однієї компанії;
- для передавання інформації між співпрацюючими компаніями;
- для розвитку поведінкових навичок працівників;
- як інструмент формування команд.

Система баддінгу вимагає постійної уваги з боку координаторів – співробітників служби персоналу. Бадді або «товариш за призначенням» зобов'язаний у період адаптації регулярно зустрічатися з новачком і відповідати на його запитання, допомагати налагоджувати новому співробітнику зв'язки в компанії, пояснювати прийняті в компанії правила взаємовідносин, корпоративні цінності та конкретні завдання даного відділу чи департаменту. Як правило, на роль бадді призначають працівника того ж рівня, колегу по даному або суміжному відділу, який має певний стаж роботи в компанії. Іноді баддінг поступово переростає в наставництво або коучинг.

Головною перевагою баддінгу над іншими методами навчання персоналу є низький рівень витрат при високому показнику ефективності.

Для того, щоб даний спосіб навчання давав високі результати, менеджеру необхідно правильно обирати бадді та підопічного, а після цього налагоджувати між ними тісний зв'язок. Для підвищення ефективності розглянутих методів навчання потрібно використовувати методи матеріального та нематеріального стимулювання «старших товаришів». Наприклад, на більшості західних підприємств розроблюють та встановлюють системи стимулювання працівників, які успішно опікують менш досвідчених колег [7].

Соціальне навчання

Однією з нових форм навчання є соціальне навчання – тобто будь-який вид навчання, при якому людина навчається мимоволі в процесі спостережень і взаємодії з іншими людьми. Застосування технологій соціального навчання зростає в організаціях різних галузей і розмірів і все більше компаній усвідомлюють їх цінність для бізнесу. Спеціалісти фірми «Bersin & Associates» вказують на чотири компоненти соціального навчання («чотири С»):

1. контент (content) у формі джерела знань, експертних знань і досвіду;
2. розмови (conversation) – обговорення релевантності контенту потребам бізнесу;
3. зв'язки (connection), які встановлюються з іншими людьми в процесі роботи з контентом;

4. співробітництво (collaboration) – спільна діяльність для визначення релевантності контенту і його корекції.

Фірма «Bersin & Associates» наводить дані про те, що, не дивлячись на економічний спад і зниження витрат на навчання в цілому, в організаціях зростає використання технологій соціального навчання – в 2009 році їх почали застосовувати 24% американських компаній.

Однією з форм соціального навчання, що набуває все більшого розмаху, є звернення до соціуму через Інтернет в момент появи відповідної потреби.

Інструментами соціального навчання можуть бути класичні соціальні мережі Facebook, Twitter, Вконтакте і LinkedIn, YouTube і внутрішні Wiki-сайти, персональні блоги співробітників, або будь-яка інша платформа, розрахована на збереження інформації і обмін знаннями.

Зараз активно розвиваються спеціальні інструменти соціального навчання, розраховані виключно на внутрішньо-корпоративне спілкування. Одним з першопрохідців у цьому напрямку став «Yammer», який дозволяє спілкування тільки між зареєстрованими членами робочої групи, що належать до певної організації. Додатковою відмінністю сервісу є можливість прикріпити до повідомлення файли будь-якого формату, включаючи документи і таблиці.

Продукти для корпоративного навчання пропонуються усіма найбільшими провайдерами інформаційних послуг. Так, корпорація «Microsoft» ввела в Outlook 2010 сервіс Social Connector, який допомагає відслідковувати будь-яку соціальну активність колег і дозволяє вибудовувати професійну робочу мережу в залежності від потреб користувача.

Контрольні питання

1. Чим організаційне навчання відрізняється від індивідуального?
2. Назвати основні риси організаційного навчання.
3. Охарактеризувати креативність як етап навчання за таксономією Блума.
4. Розкрити сутність концепції одно-двохконтурного навчання.
5. Розкрити сутність концепції організації, що навчається, і оцінити її значення для розвитку креативності.
6. Охарактеризувати нові форми навчання: мережеве середовище навчання, коучинг, соціальне навчання.

Практичні вправи

Вправа 1. Схема двохконтурного навчання

Ситуація для аналізу

Керівник відділу з продажів незадоволений результатами роботи свого підлеглого, який працює у відділі півроку, однак його обсяги про-

дажу залишаються вкрай низькими. Під час останньої розмови керівник негативно оцінив роботу підлеглого і порекомендував йому «більше працювати з клієнтами», тобто збільшити число дзвінків до організації – потенційних клієнтів, щоб стимулювати продажі. Підлеглий виконав рекомендацію, однак це не принесло бажаних результатів.

Завдання

1. Проаналізуйте ситуацію з точки зору концепції одно-двохконтурного навчання.
2. Чому збільшення контактів з клієнтами не призвело до очікуваного збільшення обсягів продажу?
3. Чому навчання підлеглого слід оцінити як одноконтурне?
4. Що треба зробити, щоб перейти до двохконтурного навчання в даному випадку?

Вправа 2. Створення організації, що навчається

Приклад

Керівництво інноваційної компанії поставило перед департаментом з персоналу завдання розробити положення про перетворення організації на таку, що навчається. Які заходи потрібно включити до цього положення?

Заходи, що повинні увійти до даного положення, можна згрупувати відповідно до п'яти елементів П. Сенджа.

1. Загальне бачення

Ця складова означає:

- усвідомлення загальних причин необхідності обміну знаннями;
- розуміння, що майбутнє – за вільним потоком інформації;
- визначення ключових компетенцій організації на даний момент і компетенцій, необхідних для конкуренції завтра;
- розуміння, що для організації цінними є ті працівники, які діляться інформацією.

2. Інтелектуальні моделі

Для того, щоб створити корисні для організації інтелектуальні моделі, планується робити наступне:

- працювати з уявленнями і переконаннями працівників про обмін знаннями. Знання – це сила, а сила організації в його передачі і обміні;
- працювати з уявленнями про швидкість проходження інформації в системі (що вважати нормою, а що – затримкою інформації);
- визначити, якою є кількість місць, куди співробітник може звернутися за допомогою без спеціального дозволу;
- вивчати уявлення співробітників про користування знаннями. Яким, наприклад, є відношення людей до того, що перш ніж отримати переваги від володіння знанням, потрібно внести до системи знань свій внесок;

– навчати співробітників моделям мислення, наприклад, вчити менше узагальнювати, а більше спостерігати, вчити озвучувати те, про що мовчать в інших організаціях і так далі.

І загальне бачення, і інтелектуальні моделі можуть розвиватися і проявлятися в певній культурі. Це добре розуміє керівництво «Старої Фортеці». І одним з перших практичних кроків щодо формування такої культури став 4-х годинний тренінг «Історія і культура корпорації». Розповідаючи про історію компанії, директор неявно зробив акценти на тому, що завдяки дисципліні, праці, розвитку і навчанню компанія сьогодні зайняла лідерські позиції на ринку.

Зрозуміло, що створення подібної культури – тривалий процес, клопітка праця, де дуже важливо, яких людей наймають, і те, який приклад подає вище керівництво.

3. *Особиста майстерність*

Першим у цьому списку є особистий приклад керівника. Не менш важливими є такі заходи:

– робота з особистісною ідентичністю і особистою місією. Це можливо в тренінгах з особистісного зростання, або в коучингу для вищого керівництва. Але можливо, що компанії пощасть, і вона буде наймати людей виключно цілісних, таких, що повністю усвідомлюють себе, свої цілі і свою місію, в т.ч. і місію компанії;

– створення планів особистісного розвитку працюватиме, тільки якщо є система навчання і оцінки (атестації);

– навчання навичкам отримання і надання зворотного зв'язку. Це можна зробити на будь-якому тренінгу з комунікації;

– розширення позицій сприйняття. Це необхідний пункт, якщо нам потрібні «співробітники знання», здатні бути відкритими і дивитися на ситуацію з різних сторін. Навчитися сприймати світ не лише зі своєї точки зору, але і з точки зору візаві і точки зору стороннього спостерігача можливо на тренінгу.

4. *Групове навчання*

Почати треба зі створення приводів для спільного навчання або тренування. Корисним може бути проектний підхід в менеджменті, де в робочих групах працюють люди з різних підрозділів. Отже приводом може стати і новий проект зокрема: відкриття філії, введення нового продукту на ринок, впровадження нової інформаційної системи, тощо. Причому саме навчання буде лише приводом, що давало можливість «навчитися вчитися разом».

Непродуктивні довгі наради теж можуть бути приводом, щоб поліпшити спільну діяльність. Мається на увазі:

– формування навичок обміну інформацією, навичок ведення діалогу і дискусії;

– формування навичок генерації ідей;

– формування навичок ухвалення рішень. Дана навичка моделюється в іграх.

Вищенаведені три пункти добре вирішуються за допомогою тренінгів.

Але в груповому навчанні є те, що вимагає застосування інших підходів, зокрема:

– підбір команд за принципом доповнення. Тут пропонуються самопрезентації новачків для оцінки їх навичок і знань;

– визначення, хто і якими знаннями володіє взагалі. Це можна зробити за допомогою спеціальних форм, які заповнюють співробітники компанії. Потім потрібно узагальнити цю інформацію і зробити її доступною у внутрішній мережі;

– у компанії вже прийнято ділитися тим, що ти знаєш або про що дізнався. І директор, що відвідав тренінг з VIP-переговорів, буде проводити міні-тренінг для своїх підлеглих;

– вивчення неформальних мереж. Перший крок – зрозуміти, хто і з ким більше спілкується неформально. Другий – хто і з ким обмінюється інформацією по роботі, третій – хто з чією допомогою вирішує проблеми і так далі. Треба навчити співробітників будувати мережі. Нетворкінг або побудова мереж – вже добре розвинений на Заході метод, який набуває популярності і в нашій країні.

– створення корпоративної бібліотеки;

– створення Інтранета і заохочення працівників до користування ним.

5. *Системне мислення*

Потрібно сприяти тому, щоб співробітники бачили ефект від своїх дій на всю систему, і від вищого керівництва можна і треба вимагати розуміння довгострокових ефектів їхніх дій. Такий підхід може схилити працівників до більшої взаємодії одне з одним.

Завдання

1. Проаналізуйте розроблену менеджментом компанії програму перетворення своєї організації на таку, що навчається.

2. Які додаткові заходи ви б запропонували, щоб прискорити процес такого перетворення, використовуючи інші моделі організації, що навчається (наприклад, модель М. Педлера, Дж. Бургойна та Т. Бойделла)?

Вправа 3. Розроблення програми навчання і розвитку персоналу

Ознайомтеся з досвідом розробки Програми навчання і розвитку персоналу компанії «Київстар».

Для «Київстар» потреба у навчанні – це необхідність конкретних знань, умінь і навичок персоналу для реалізації стратегії і цілей компанії. Як правило, процедура оцінки потреб у навчанні дає відповіді на, здавалося б, прості питання:

- Навіщо, кого і чому навчати?
- Як і хто буде навчати?
- Якими мають бути результати навчання, і як вони оцінюватимуться?

Існує принципова різниця між розвитком і навчанням. Останнє є підтримкою ефективності діяльності працівників у відповідності з цілями і задачами, що стоять перед ними. Водночас розвиток – це формування знань, навичок і умінь для виконання завдань, що будуть стояти перед компанією в майбутньому.

Програма навчання і розвитку персоналу – інструмент розвитку організації, тому при аналізі потреб необхідно не лише і не стільки орієнтуватися на існуючі потреби, скільки враховувати необхідні навички і уміння в контексті реалізації довгострокової стратегії компанії. А для цього важливо «перекладати» стратегічні цілі компанії в цілі розвитку знань, умінь і навичок співробітників. Саме тому аналіз потреб в навчанні стосується не лише сьогодення, але і перспектив.

Програма навчання і розвитку персоналу в компанії відзначається, перш за все, системністю. Це означає, що вона спирається на:

- бізнес-стратегію компанії (короткострокові і довгострокові цілі);
- модель компетенцій;
- корпоративну культуру.

Навчання і розвиток персоналу в компанії проводиться за такими напрямками:

- розвиток управлінської культури;
- розвиток компетенцій;
- функціональне навчання;
- розвиток талантів;
- внутрішнє навчання фахівців сервісного обслуговування.

Розвиток управлінської культури. Ключова аудиторія цього напряму – менеджери всіх рівнів. Для даної категорії співробітників при оцінці потреб в навчанні особливо важливо враховувати зміни, що відбуваються на стратегічному рівні в компанії. Наприклад, після оновлення моделі менеджерських компетенцій в 2008 р. менеджерам було необхідно донести до співробітників розуміння того, яким має бути кращий менеджер «Київстар» у майбутньому. А також розуміння ролі і відповідальності керівників на новому етапі розвитку компанії в умовах зрілого ринку, ключових аспектів управління, що вимагають особливої уваги лідерів. Для цього була розроблена програма «Надихаюче лідерство», що складається з дводенних тренінгів для менеджерів всіх рівнів, побудована на оновлених менеджерських компетенціях і результатах оцінки цих співробітників за методом 360 градусів.

Розвиток компетенцій. Під час проведення щорічної оцінки ефективності роботи кожен співробітник компанії спільно з керівником

складає індивідуальний план розвитку на основі результатів оцінки і профілю компетенцій. Для кожної компетенції розроблене меню розвиваючих дій: тренінги, електронні курси, книги, аудио- і відео-курси в корпоративній бібліотеці тощо. При складанні меню визначається, що можна змінити за допомогою певних навчальних заходів, а що – ні, окреслюються зони відповідальності за результат і чинники, які знижують ефективність навчання.

На підставі індивідуальних планів розвитку департамент розвитку персоналу «Київстар» планує навчальні групи з заявлених тем і складає план тренінгів на рік. Оскільки в групу на певний тренінг потрапляють співробітники з різних підрозділів і функцій, для кожної групи ми обов'язково проводимо передтренінгову діагностику. Для цього використовуються інструменти з наступної лінійки:

- інтерв'ю, що проводиться тренером з кожним учасником протягом 20-30 хвилин для визначення його особистих очікувань від програми. Якщо тренінг проводиться у філіях, аналогічне інтерв'ю проводиться по телефону;
- опитування учасників за анкетами, складеними тренером індивідуально під кожен тренінг;
- онлайн-тестування для виявлення ступеня оволодіння навичками, наприклад, Excel, Power point, тощо;
- фокус-групи, що складаються з експертів-представників різних функцій (наприклад, для тренінгу «Системне мислення», оскільки дана компетенція неоднаково задіяна в різних підрозділах).

У результаті попередньої діагностики програма тренінгу на одну і ту ж тему може відрізнятись за наповненням і акцентами в навчанні для різних груп учасників.

Функціональне навчання. Воно спрямоване на підвищення рівня кваліфікації в певній професійній сфері (наприклад, маркетинг, продажі, фінанси, ІТ, управління персоналом тощо) і використовує різні методи.

Оскільки запит на цю програму приходиться, найчастіше від керівника підрозділу, то найбільш ефективним методом оцінки потреб в навчанні є інтерв'ю з керівником. І, як правило, такий запит сформульований як проблема. Під час подібного інтерв'ю аналізуються існуючі перешкоди для ефективної роботи, з'ясовуються знання і навички, необхідні для рішення завдань. Визначаються ті з них, які можна вирішити за допомогою навчання і їх форма, яка дасть найкращий результат.

Тут важливо розуміти відмінність між запитом, потребою і проблемою. Запит – це тема або напрямок навчання сформульовані керівниками або учасниками навчання. Потреба – це те, які реальні зміни (результати) в діяльності компанії необхідно отримати. Задача мене-

джерів з персоналу – з'ясувати реальну потребу, допомогти самому замовнику зрозуміти її. Проблема – це те, що заважає отримати бажане, перешкода на шляху досягнення необхідного результату. Щоб зрозуміти, чому навчати, потрібно знайти проблему і продумати, які нові знання або навички можуть її зняти. Це і буде предметом навчання. Потім – грамотне позиціонування проблеми, тобто виділення тих задач, які ми можемо вирішити саме за допомогою навчання. При цьому інтерв'ю не завжди «виводить», наприклад, на тренінг. Це може бути семінар (воркшоп), або майстер-клас.

Плануючи корпоративні програми, керівництво компанії намагається визначити цілі і результати такого навчання, яке матиме довгостроковий ефект і прикладний характер. Замість реагування на точкові запити від співробітників (наприклад «Навички презентації» або «Управління часом») керівництво прагне зрозуміти потреби у навчанні ширше, проаналізувати, чому виникла необхідність розвивати саме цю навичку. І, якщо приймати рішення про проведення корпоративної програми, то треба подумати над тим, як розвивати не одну навичку, а комплекс. Адже, наприклад, управління часом – це не лише проблема його розподілу, це і питання делегування, розстановки пріоритетів, персональної ефективності і так далі.

Щоб оцінити потреби в навчанні спеціалістів з продажів, був проведений воркшоп, учасниками якого були ключові співробітники з продажів нашої компанії. Результатом стала модульна програма розвитку з продажів, що охоплює всі питання, з якими може зіткнутися в роботі персонал від початкового рівня в ієрархії до позиції керівника.

Перед кожним модулем за програмою продажів тренер проводить відеозйомку роботи потенціального учасника тренінгу в умовах кейсу (зазвичай це стресова комунікація) потім спільно з учасником визначаються навички, що потребують розвитку, які потім відпрацьовуються на тренінгу.

Розвиток талантів. Очікування від цього напрямку визначаються виключно стратегією компанії. У випадку «Київстар» оцінка потреб у навчанні для співробітників із високим потенціалом не обмежується тільки рівнем розвитку їх компетенцій. Вона включає необхідність розробки ними нових ідей і проектів з розвитку бізнесу та виведення співробітників на вищий рівень. Тому даний напрям вимагає більш чутливого інструменту для оцінки потреб у навчанні і наповненні програми і будується за результатами центру розвитку для всіх учасників. Під час роботи в центрі розвитку учасники виконують вправи і завдання, а також отримують індивідуальний зворотний зв'язок: як вони справляються із завданнями, що у них виходить краще, а що потребує удосконалення і подальшого розвитку.

Внутрішнє навчання фахівців сервісного обслуговування – це комплексна програма розвитку професійних навичок, яку протягом двох років в обов'язковому порядку проходять співробітники наступних підрозділів: call-центру, відділу обслуговування і роздрібних продажів, по роботі з дилерами і дистриб'юторами, по роботі з бізнес-клієнтами. Специфіка даного напряму – швидке оновлення послуг, продуктів компанії, що позначається на частоті проведення процедури оцінки потреб в навчанні.

Завдання

1. Проаналізуйте систему навчання і розвитку персоналу «Київстар».

2. Як визначають потреби у навчанні в цій організації для вищого керівного складу? менеджерів з продажу? фахівців з сервісного обслуговування?

3. У чому ви бачите переваги і недоліки такої системи навчання і розвитку персоналу?

4. Які б рекомендації ви зробили для покращення системи навчання і розвитку персоналу в цій організації?

5. Запропонуйте програму навчання і розвитку працівників відділу продажів ІТ-компанії, що вже 10 років працює на ринку, має сталі позиції і постійно зростаючі обсяги продажу. Компанія поставила за мету збільшити ринкову частку, пропонуючи клієнтам, організаціям і установам ІТ продукти і їх супроводження, високий рівень індивідуалізації, якісне обслуговування. За думкою керівництва компанії основні проблеми у продажах такі:

– розробники продуктів не хочуть витратити час на інструктаж працівників відділу продажів, і тому останні не завжди володіють інформацією про особливості новостворених продуктів компанії;

– працівники відділу продажів обмежуються лише мінімальними комунікаціями з клієнтами і не досліджують їх потреби системно;

– необхідно робити ставку на формування довгострокових відносин із VIP- клієнтами, збільшуючи їх частку у загальній структурі клієнтської бази.

Література до розділу

1. Армстронг М. Практика управління людськими ресурсами / М. Армстронг: [перев. с англ.]; под ред. С.К. Мордовина – СПб.: Питер, 2004. – 832 с.

2. Вебер А.В. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием / А.В. Вебер, А.Д. Данилов, С.И. Шифрин – М.: Наука и техника, 2002. – 176 с.

3. Економічна теорія: Політекономія: [підруч.] / Н.І. Гражевська,

К.С. Базилевич, В.Д. Базилевич та ін. – 7-е вид. – К.: Знання-прес, 2008. – 719 с.

4. Кук П. Креатив приносить деньги / П. Кук. – Минск: Гревцов Паблішер, 2007. – 334 с.

5. Торп С. Руководство для тренера и менеджера / С. Торп, Дж. Клиффорд. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.

6. Сендж П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сендж. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.

7. Ткаченко Г. Кейс по наставничеству / Г. Ткаченко // Управление персоналом. – 2007. – № 11. – С. 31–34.

8. Argote L. Group learning in organizations / L.Argote., D. Gruenfeld, C. Naquin– Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum & Associates, 2001.

9. Argyris C. Theory in practice: increasing professional effectiveness / C. Argyris, D. Schön. – San Francisco: Jossey-Bass, 1974. – 259 p.

10. Gale Cutler Bringing new hires up to speed. // Reseach. Technology Management. – 2005. – July-August. – P. 58–60.

11. Gardner H. Creating minds / H. Gardner – NY: Basic Books, 1993.

12. Kolb D.A. Organizational psychology: an experimental approach / D.A. Kolb, I.M. Rubin, J.M. McIntyre. – Eaglewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1974.

13. Pedler M. The learning company: a strategy for sustainable development / M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell. – UK, Maidenhead: Mc Graw Hill, 1991.

РОЗДІЛ 9. КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І ЛІДЕРСТВО В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КРЕАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ

9.1. Модель корпоративної культури, що забезпечує креативність організації

Ефективне формування і використання інтелектуальних ресурсів багато в чому залежать від організаційного середовища, в якому протікають процеси їх використання. Найважливішою характеристикою такого середовища є організаційна культура.

Е. Шейн, класик дослідження організаційної культури, визначив її як «комплекс базових припущень, винайдений, виявлений чи розроблений певною групою для того, щоб навчитися вирішувати проблеми зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції, та функціонуючий достатньо довго, щоб підтвердити свою слушність» [12]. Г. Хофстед визначає культуру як програму колективного мислення (software of the mind), яка диференціює її від інших [7].

Організаційна культура відноситься до важливої складової системи креативного менеджменту, оскільки впливає на ефективність функціонування творчих груп, процесів організаційного навчання та управління знаннями.

У одному з досліджень, в якому брали участь 104 компанії, порівнювався ступінь важливості деяких факторів досягнення успіху в управлінні знаннями (табл. 9.1). З'ясувалось, що майже половина компаній найважливішим фактором успіху вважають організаційну культуру, тоді як інформаційним технологіям відводиться останнє місце.

Таблиця 9.1.

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

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

Культура виступає засобом збереження організаційної ідентичності, її внутрішньої цілісності та унікальності. Завдяки організаційній культурі відбувається акумуляція, відтворення і передача новим

членам колективу знань про прийняті в організації норми і правила робочої поведінки, взаємовідносин із керівництвом, колегами і навколишнім середовищем та інші аспекти організаційного життя.

Організаційну культуру можна розглядати як системне структуроване утворення, що інтегрує в собі чотири ієрархічно пов'язаних і взаємодіючих між собою рівня: світоглядний, нормативно-атрибутивний, когнітивно-емоційний і поведінковий (рис. 9.1.). Організаційна культура є інструментом трансляції світоглядних уявлень засновників і лідерів організації в загальноживані патерни поведінки працівників [3].

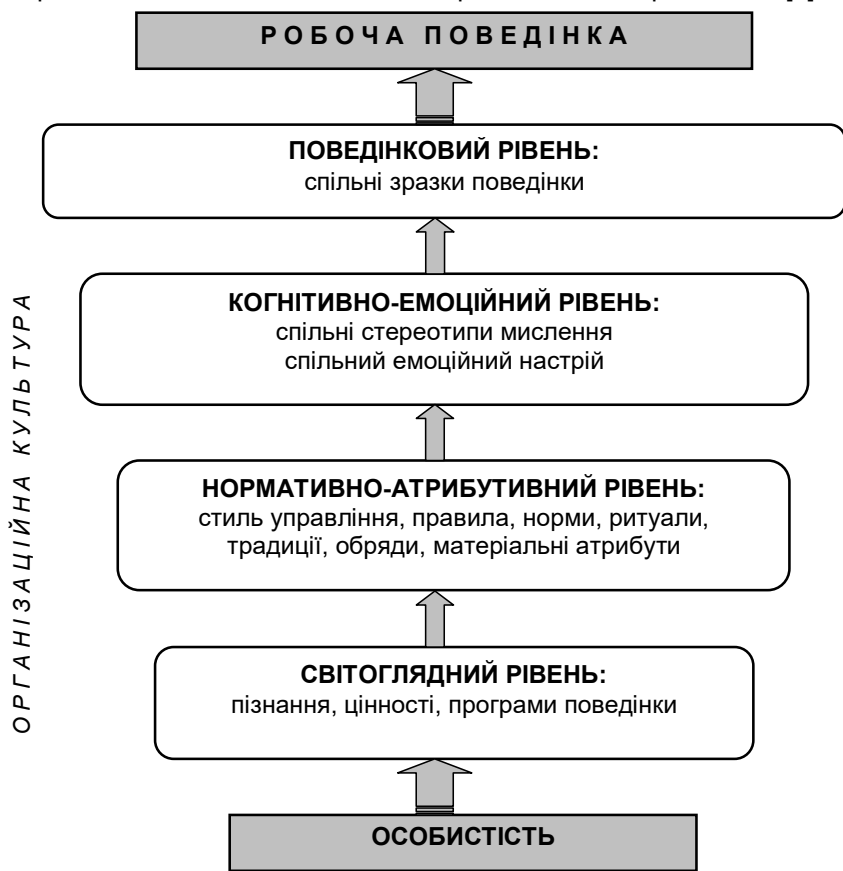


Рис. 9.1. Ієрархічна модель організаційної культури [3].

Світоглядний рівень. Основи організаційної культури закладаються власниками і вищим керівництвом організації, тому її формування і розвиток в значній мірі визначається світоглядною позицією засновників.

Світогляд охоплює пізнавальну, ціннісну та програмно-поведінкову підсистеми, які роблять свій внесок у формування організаційної культури.

Пізнавальна підсистема – це світорозуміння. Вона включає знання і уявлення про устрій навколишнього світу, головні принципи і засоби пізнання, які використовуються в процесі осмислення дійсності. На її основі формуються переконання і цінності.

Цінності «відповідають» засвітосприйняттю, дозволяють встановити суб'єктивні пріоритети, формують установки і поведінкові орієнтири.

Програмно-поведінкова підсистема визначає вибір життєвих стратегій, ступінь активності і засоби, що застосовуються для перетворення дійсності.

Нормативно-атрибутивний рівень. Світоглядні погляди засновників і лідерів організації втілюються в:

- сукупності характерних сталих прийомів, інструментів і методів, що застосовуються в процесі управлінської діяльності, тобто в переважачому стилі управління;

- формальних і неформальних правилах, що встановлюються організацією і регламентують відношення працівників до праці, робочі стосунки між керівництвом і працівниками, між членами колективу та із зовнішнім оточенням;

- традиціях, ритуалах, обрядах, корпоративних заходах, легендах і міфах, що мають на меті донести до працівників фундаментальні цінності лідерів організації і виконують виховну функцію;

- матеріальних атрибутах організаційної культури, до яких відноситься символіка, емблеми, лозунги, внутрішнє оформлення приміщень, офісів тощо.

Когнітивно-емоційний рівень. Організаційна культура охоплює психологічні складові, що характеризують загальні чи домінуючі в даному колективі стереотипні способи мислення і емоційний настрій. Когнітивна складова визначає ступінь засвоєння організаційних норм і переведення їх у загальноприйняті у певному колективі стереотипи мислення (ментальні моделі), а емоційна – домінуючий емоційний настрій. Ці складові, на відміну від елементів нормативно-атрибутивного рівня, не завжди помітні з першого погляду, однак мають безпосередній вплив на поведінку працюючих.

В організаціях одночасно циркулюють різні за змістом і спрямованістю ментальні моделі. Ті з них, що не підкріплюються практикою існування організації, можуть відмирати, інші – набувати популярності і поділятися все більшим числом працюючих. Спільні ментальні моделі перетворюються на важливий елемент організаційної культури, оскільки згідно з П. Сенджем «визначають не тільки наше розуміння дійсності, а й те, як ми діємо» тобто нашу поведінку [4].

Організація може «запускати» в дію і підтримувати ментальні моделі, що відповідають її цілям (наприклад, налаштованість на професійне навчання, відповідальність, командну роботу, прийняття ризику, взаємодопомогу тощо), водночас спонукаючи працівників відмовлятися від негативних ментальних моделей. Значним є вплив і ментальних моделей менеджерів організації.

Інша складова цього рівня – спільний емоційний настрій – це суміш позитивних і негативних емоцій, що створюють унікальну для кожної організації психологічну атмосферу, її моральний дух.

М. Томсон-Кевін вважає, що саме емоції (а не правила чи знання) породжують волю і бажання рухатися вперед. Позитивні емоції підвищують і підтримують мотивацію, негативні емоції її руйнують, викликають апатію і часто призводять до низької якості роботи [5].

Поведінковий рівень. Типові зразки поведінки – це способи дій, що є домінуючими в певному колективі, виявляються і зберігаються в ньому, а також передаються новим працівникам через формальні і неформальні системи винагороди. Їх організація вважає корисними, доцільними і прагне зробити загальноживаними.

9.2. Особливості креативної організаційної культури

Світоглядний рівень креативної організаційної культури представлений на рис. 9.2.



Рис. 9.2. Особливості світогляду креативної організаційної культури.

Пізнавальна підсистема

Як видно з рис. 9.2., характерними відмінностями пізнавальної підсистеми креативної організаційної культури є інтегрованість знань, синтетичність мислення та подолання раціональної обмеженості.

Інтегрованість знань передбачає вихід за межі вузької професійної спеціалізації. Більшість сучасних організацій, хоча і усвідомлюють необхідність навчання, орієнтовані на отримання вузько спеціалізованих професійних знань, що відповідають їхнім сьогоденним потребам. Креативні організації розглядають знання з суміжних і віддалених сфер діяльності як важливий інформаційний ресурс і прагнуть інтегрувати їх в систему професійних знань (політика «надлишкових» знань).

Синтетичність мислення. Відомо, що принципово нові ідеї не виникають в результаті логічних умовиводів з наявної інформації, вони є результатом синтезу, гармонійного поєднання операцій дивергентного і конвергентного мислення. Якщо традиційні організації прагнуть до максимального впорядкування своєї діяльності і логічної обґрунтованості бізнес-рішень, тобто покладаються на конвергентне мислення, креативні організації визнають провідну роль дивергентного мислення і інтуїтивних процесів у створенні креативного продукту на всіх етапах креативного процесу. Тому їх світогляду властива синтетичність як поєднання конвергентного і дивергентного мислення.

Подолання раціональної обмеженості. У своїй повсякденній діяльності більшість організацій керуються принципом раціональної обмеженості. Його сутність полягає в тому, що люди завжди, свідомо чи несвідомо, приймають рішення, базуючись на тих знаннях, що у них є зараз [9]. Креативні організації для отримання найкращого рішення і розроблення нового конкурентоспроможного продукту переборюють раціональну обмеженість і прагнуть до постійного оновлення своїх знань.

Ціннісна підсистема

Характерні цінності креативної організаційної культури можна визначити як толерантність, довіра і відповідальність.

Толерантність проявляється у більшості аспектів життя креативних організацій – відношенні до нових ідей, опонентів, стилі керівництва, оцінці зовнішнього і внутрішнього середовища, прийнятті рішень, побудові креативних груп тощо. Толерантність забезпечує свободу творчості, без якої створення креативного продукту гальмується чи зводиться нанівець, оскільки творчість несумісна з диктатом.

Довіра важлива для будь-яких організацій, але в креативних організаціях перетворюється на фундаментальну цінність. Активізація групової творчості стає можливою лише за умови повної довіри між членами творчої групи. Довіра у розумінні М. Томсон-Кевіна – це «впевненість у чесності, справедливості і надійності людей, команди

і організації». Вона забезпечує відкрите обговорення ідей, вільний обмін інформацією і знаннями, психологічний комфорт учасників креативного процесу. На довірі будується креативне лідерство [5].

Відповідальність – це цінність, що врівноважує дію вищенаведених чинників і убезпечує організацію від перетворення на союз «вільних художників». Відповідальність означає спрямованість на досягнення мети. З боку працівників мова йде про відповідальність за результат творчості, з боку організації – за надання умов для творчості і достойної винагороди.

Програмно-поведінкова підсистема

Нові ідеї народжуються в організаціях, де їх прагнуть винайти, розвинути і використати.

Креативність підтримується як відповідною організаційною культурою, так і системою організаційних заходів, процедур і процесів. Активна життєва позиція креативних організацій проявляється у прийнятті викликів оточуючого середовища. Їх не лякає мінливість і невизначеність ринку. Вони сприймають виклики як прийнятну і позитивну частину свого життя, як шанс знайти принципово нове рішення, а не черговий «удар долі».

Нормативно-атрибутивний рівень корпоративної культури, що забезпечує креативність в організації

Для креативної організаційної культури характерними є такі складові нормативно-атрибутивного рівня:

Толерантність до відмінностей у поглядах. Вважається, що чим більше різноманітних ідей продукується в організації, тим більша вірогідність того, що серед них з'явиться та, що призведе до створення креативного продукту. Толерантність означає перехід від мислення за алгоритмом «або..., або...» до мислення «і..., і...».

Толерантність до невизначеності. Креативні організації допускають більшу невизначеність при розподілі функціональних обов'язків, постановці цілей і прийнятті рішень порівняно з традиційними організаціями, надаючи своїм працівникам більшу свободу дій і автономність.

Приклад дії цього правила – підхід, заснований на необхідності толерантного відношення до невдач і тактики ухилення від критичних помилок або ж на прийнятності ризикованих рішень лише в певних сферах діяльності.

Сама по собі толерантність до невизначеності не є достатньою. Людина, що добре адаптується до невизначеності, може обирати різні стратегії поведінки:

- просто нічого не робити, чекати, що все само владнається;
- уникати невизначеності і неоднозначності, намагатися якомога скоріше її позбавитися – означає, що людина готова прийняти перше більш-менш підходяще рішення;
- витримувати невизначеність як необхідну умову руху вперед,

щоб, врешті-решт, зняти її і вирішити одну задачу перед тим, як взятися за вирішення іншої. Саме така стратегія є конструктивною з точки зору організаційної креативності.

Визнання корисності конфліктів. Різномірність думок, зіткнення особистостей з різними типами мислення є важливими для розвитку креативності.

Креативність може страждати в організаціях, культура яких відрізняється підкресленою позитивністю і яскраво вираженим духом колективізму, оскільки в таких організаціях прагнення за будь-яку ціну уникнути розбіжностей здатне перешкодити появі нетривіальних, унікальних ідей і рішень.

Р. Паскаль приводить «Hewlett-Packard» як приклад компанії, в якій надмірна позитивність, виражена в її філософії, призвела до тотального заперечення необхідності конфлікту. Не можна сказати, що цей підхід був неправильним: «Hewlett-Packard» є надзвичайно успішною організацією. Однак, слід визнати, що існують певні області, в яких прагнення за будь-яку ціну уникнути розбіжностей здатне перешкодити подальшому зростанню [11].

Прикладом компанії, процвітаючої завдяки конфліктам і зіткненням інтересів, є компанія «Dentsu», найбільше рекламне агентство в світі. Засновник «Dentsu», Хідео Йошида, сформулював 10 принципів, які назвав «Десятьма принципами демона». Принцип № 10 говорить: «Коли конфронтація необхідна, не уникай її. Конфронтація – мати прогресу і джерело енергії для агресивного бізнесу. Якщо ти жахаєшся конфлікту, то стаєш боязким і нерішучим» [11].

Контрольований безлад. Він виступає як протипага тотальному регламентуванню і контролю, що були характерними для традиційних організацій індустріальної доби.

Право на прийняття ризикованих рішень. Креативні організації толерантно ставляться до невдач і надають своїм працівникам почуття безпеки і захищеності, без яких процес творчості і генерація креативних ідей є неможливими.

Толерантність до розвитку субкультур. Субкультури зазвичай вважаються неприпустимими, однак в організаціях, що прагнуть бути креативними, вони можуть максимізувати внесок різних підрозділів в загальний результат і заохочуються.

Професійне удосконалення і розвиток. Креативні організації мають риси організацій, що навчаються і створюють умови для безперервного професійного навчання своїх працівників.

Відкритість до нових знань в різних сферах діяльності. Знання, що виходять за межі професійної спеціалізації, розширюють змістовне поле асоціацій і можуть стати неоціненним джерелом нових ідей, що виникають за механізмом аналогії чи комбінування.

Обмін інформацією і знаннями. Креативні організації створюють умови для вільного обігу і передачі інформації, тим самим стимулюючи спільне використання знань працівниками. Інформація і знання розглядаються не як засіб влади, а як ключовий ресурс підвищення творчого потенціалу організації.

Розвиток культури міжособистісних комунікацій. Віддаючи належне сучасним інформаційним технологіям, креативні організації заохочують особисте спілкування між працівниками, оскільки воно в найбільшій мірі сприяє генерації нових ідей.

Відповідальність за результат творчості. Кінцева мета креативного процесу повинна завжди знаходитися у фокусі уваги креативних організацій, і її працівники, отримуючи більшу свободу творчості, несуть відповідальність за результат і досягнення мети.

Гнучкість рольових позицій. У залежності від вирішуваної задачі працівники можуть виконувати різні ролі в креативних групах. Їхній рольовий діапазон розширюється від лідера до виконавця.

Творча напруга. Важливим для креативних організацій є постійна підтримка творчої напруги, яка виникає тоді, коли розрив між наявним і бажаним станами речей усвідомлюється, сприймається на емоційному рівні і стимулює до творчого пошуку засобів подолання цього розриву.

Креативність в облаштуванні робочого простору. Креативні організації прагнуть до створення таких умов роботи, що є не тільки комфортними, але й стимулюючими творчу активність їхніх працівників.

Когнітивно-емоційний і поведінковий рівні корпоративної культури

Коли наведені правила нормативно-атрибутивного рівня сприймаються і усвідомлюються працівниками, викликаючи відповідну емоційну реакцію, формується когнітивно-емоційний рівень креативної організаційної культури у вигляді корисних для організації загальноприйнятих ментальних моделей і емоційного настрою.

На поведінковому рівні це призводить до формування властивих інтелектуальним організаціям загальноповжжених паттернів поведінки, а саме: творчого спілкування, обміну знаннями і генерування ідей.

У креативній організаційній культурі:

- лідери здатні брати на себе різні ролі відповідно до вимог кожної конкретної ситуації;
- є звичним вільний обмін думок, відкрите вираження емоцій;
- конкуренція всередині компанії носить здоровий характер, ґрунтується на повазі та почутті власної гідності;
- керівництво цінує та заохочує співробітників, які беруть на себе ризик;
- люди не бояться висувати незвичні ідеї, кидати виклик один одному і керівництву компанії;

- успіхи окремих співробітників щиро радують весь колектив;
- осуд не практикується, а помилки перетворюються на можливості;
- внесення змін являє собою безперервний, невпинний процес.

9.3. Створення інноваційного клімату для розвитку креативності в організації

Г. Еквалл вважає, що організаційна культура є досить консервативною системою, на зміну якої потрібен тривалий час. Більш мобільною характеристикою внутрішнього середовища організації є **організаційний клімат** – система зв'язків і міжособистісних відносин, що проявляється, перш за все, в домінуючому емоційному настрої, спільних установках і обумовлює прояв певних зразків поведінки персоналу організації. Розглядаючи організаційний клімат як детермінанту успішної бізнес-діяльності, Г. Еквалл відзначав, що інноваційні в термінах продукту, сервісу, методів, та інших характеристик організації відрізняються від консервативних чи нездатних до інновацій організації саме за показниками клімату [8].

Більшість компаній стикаються із необхідністю себе змінити, щоб прийняти і впровадити інноваційну ідею. Копіювання успішних інноваційних стратегій інших компаній може не спрацювати, оскільки не завжди вдається адаптувати чужий досвід до специфіки власної організації. Загальним є те, що інновації відбуваються в тих організаціях, в яких створений і підтримується позитивний інноваційний клімат. Такий клімат рідко можна спостерігати в організаціях, діяльність яких жорстко регламентована.

Коли керівники виявляють бажання змінити клімат в організації, дуже часто через незнання особливостей або через непродумані дії вони тільки погіршують ситуацію. Більш раціонально спочатку зрозуміти систему, зібрати інформацію і потім вирішити, що можна зробити.

Спираючись на теоретичні розробки і практику консультування бізнес-організацій, Г. Еквалл описав десять чинників інноваційного клімату [8].

1. **Емоційна залученість** членів організації в діяльність, ухвалення цілей, позитивне сприйняття роботи. Високі показники спостерігаються в організаціях, де люди радіють роботі, відчувають її значущість і витрачають багато зусиль на її виконання. Низькі показники означають відчуття відчуження, індивідуальність. Загальна установка: апатія і недовіра до роботи і до самої організації.

2. **Свобода** – цей чинник оцінює ступінь незалежності, яку проявляють в своїй поведінці співробітники організації. Високі показники свідчать про те, що люди вільно вступають в контакт, дають і отримують інформацію, обговорюють проблеми і можливі альтернативи. Вони самостійно планують роботу і проявляють ініціативу, беруть

участь в ухваленні рішень. Низькі показники – співробітники пасивні, зв'язані правилами і турбуються, коли виникає необхідність вийти за встановлені межі.

Необхідно відзначити, що в організаційному контексті «свобода» не означає цілковиту незалежність і відсутність будь-яких обмежень. За наявності чіткої мети і визначених рамок (що робити не дозволяється), – «свобода» означає свободу експериментувати в окресленому просторі.

3. Підтримка ідей – цей чинник описує те, як в організації відносяться до нових ідей і до тих, хто їх висловлює. Високі показники описують клімат підтримки, коли ідеї і пропозиції співробітників уважно сприймаються і підтримуються керівництвом і колегами по роботі. Люди слухають одне одного, підбадьорюють, заохочують прояв ініціативи. В організації створюються можливості для випробування нової ідеї; атмосфера є конструктивною і позитивною. При низьких показниках – співробітники часто чують «ні»: будь-яка пропозиція негайно відхиляється за допомогою контраргументів. Відповіддю на ідею є пошук причин можливих невдач і аналіз загроз.

4. Довіра і відвертість – чинник описує відчуття емоційної безпеки в стосунках. Високий рівень довіри сприяє тому, що у співробітників виникає бажання пропонувати ідеї і висловлювати думки. Ініціативу проявляють без страху отримати у відповідь докори і звинувачення в разі невдачі. Комунікація пряма і відкрита. Низькі показники – співробітники відносяться один до одного підозріло, бояться робити помилки, які можуть їм дорого коштувати. Вони також побоюються того, що їхні хороші ідеї будуть кимось привласнені або, що в результаті їх пропозиції посиляться «експлуатація».

5. Динамізм – цей чинник дозволяє оцінити, наскільки насичене подіями життя в організації. Високі показники свідчать про те, що в організації постійно щось відбувається, трапляються якісь нові події. Постійно змінюються підходи і способи вирішення питань. Це можна назвати своєрідною «психологічною турбулентністю», яку описують так: «на повній швидкості», «зламати шию», «потік, водоспад» і ін. Низькі показники – «повільна хода» без яких-небудь сюрпризів. Не має нових проєктів чи планів. Все йде звичним шляхом.

Слід звернути особливу увагу на цей чинник, оскільки може здатися, що постійне прагнення до інновацій – це гарантований успіх компанії. Проте не варто забувати, що надмірне стимулювання інноваційних процесів може привести до «розтягнення за межі можливого» здатності організації до зміни. У цьому випадку можна буде говорити про виснаження здібності до зміни. Результат – постійний стрес у співробітників, провал інновацій, зниження ефективності діяльності.

6. Стан психологічної атмосфери – чинник описує щоденний настрій співробітників в процесі роботи, ступінь легкості і спонтанності, які виявляються в робочій обстановці. Невимушена атмосфера, жарти, сміх – при високих показниках. При низьких – «серйозність» і «тягар». Атмосфера похмура, натягнута, тиснуча. Жарти і сміх розглядаються як неприпустимі.

7. Дебати – даний чинник пропонує оцінити частоту обговорень і зіткнень різних думок та точок зору. Високі показники відповідають ситуації, коли співробітники задають питання, висувають ідеї, сперечаються. Низькі показники свідчать про те, що співробітники слідує авторитарним вказівкам, не ставлячи питань.

Даний чинник грає важливу роль у формуванні інноваційного клімату, оскільки саме в ході обговорення створюється і усвідомлюється та різноманітність думок, яка задає «простір для можливостей», сприятливий для інновацій.

8. Рівень конфліктності – відображає існуючу міжособову і емоційну напругу в організації. При високих показниках співробітники можуть проявляти антипатію один до одного, створюються угруповання і відбуваються «військові дії», розповсюджуються плітки і наклеп. Формується клімат протидії. При низьких показниках можна говорити про «зрілий» підхід, співробітники психологічно налаштовані на взаємодію, здатні контролювати свої імпульси. Високий рівень конфліктності можна розглядати як гальмо процесу формування інноваційного клімату.

9. Прийняття ризику – чинник описує, наскільки в організації виявляється толерантність до невизначеності. Високі показники: рішення і дії негайні і швидкі. Можливості, що з'являються, використовуються одразу, пробне експериментування переважає над детальним дослідженням і аналізом. «Не заплющуй очі – більше побачиш» – це прислів'я добре описує ситуацію, що склалася. Низькі показники свідчать про прояв обережності, коливаний. Співробітники і керівництво прагнуть вибрати найбезпечніший шлях дій; можуть створювати комісії, комітети, в завдання яких входить докладне обговорення питання і неквапливе вироблення рішень.

10. Час – чинник, що оцінює обсяг часу, який співробітники можуть використовувати, щоб ретельно пропрацювати і обдумати нові ідеї. Високі показники означають, що в організації існує можливість для того, щоб обговорити і перевірити імпульсні і свіжі пропозиції, які виникають незаплановано і не включені в порядок денний. Співробітники прагнуть ці можливості використовувати. При низьких показниках – «думати ніколи, треба робити». Кожна хвилина розписана. Відчувається часовий пресинг, що робить неможливим вихід за межі інструкції і запланованих рутинних операцій.

В організаціях, які зважилися на вимір інноваційного клімату, було виявлено багато схожих рис. Показниками, що вимагали покращення,

найчас-тіше виявлялися такі: прийняття ризику, час для обдумування ідей, підтримка ідей, довіра і відвертість.

9.4. Лідерство в забезпеченні креативності в організації

Лідери відіграють важливу роль у кожній творчій групі і організації. За визначенням М. Басса «Лідерство – це взаємодія між членами групи. Лідери – це люди, чиї дії впливають на інших людей у більшій мірі, ніж дії інших людей впливають на них самих» [8, с. 21].

Найважливішими компетенціями креативного лідера є такі [2]:

- володіє здатністю управляти складністю і синтезувати явні протилежності;
- визнає необхідність протиріч як імпульсу до змін;
- уміє і прагне ставити цілі, що викликають ентузіазм оточуючих, а не просто дає точні формулювання завдань. На практиці це означає талант балансування на грані між невизначеністю і конкретністю.
- є провідником концепцій: він чуйно уловлює ідеї і уміє так їх представити в організації, що вони дістають схвалення і ресурси, необхідні для втілення пропозицій в життя;
- демонструє дієвість принципу «кожна невдача – це можливість чомусь навчитися» і заохочує ризиковані ініціативи;
- створює команди з високим рівнем довіри один до одного, а успіх у цьому гарантують властива йому безстрашність перед конфліктами і вміння нейтралізувати їх негативні наслідки;
- надає своїм співробітникам свободу займатися ризикованими проектами, забезпечує фізичні і психологічні ресурси для їх здійснення;
- чутливий до змін у навколишньому середовищі, допомагає іншим аналізувати і розуміти сигнали навколишнього оточення;
- уміє створювати коаліції і працювати, застосовуючи неформальні мережі зв'язків та політичних структур;
- застосовує широкий діапазон стилів лідерства – від «тренера» або «радника» до «генератора конфліктів», «коміка» або «героя». Креативний лідер володіє умінням змінювати стиль керівництва, переходячи від одного до іншого, не втрачаючи при цьому довіри і поваги підлеглих.

За думкою П. Касса головною якістю лідера є **енергія**. У найбільшій мірі це стосується креативних лідерів [1].

Багато лідерів у всьому світі думають, що основа їхнього успіху – високий IQ. Вони впевнені, що успішна діяльність неможлива без уміння аналітично мислити, обґрунтовувати і розраховувати. Однак, розумна людина не обов'язково є хорошим лідером. У осіб з високим IQ нерідко відсутня важлива здатність – здатність до емпатії, співчуття. Вони нетерпимо ставляться до оточуючих, схильні до зверхнього спілкування і не завжди ефективно взаємодіють з колегами. Тому важ-

ливою рисою ефективного лідера є «емоційний інтелект» - EQ.

За думкою М. Томсон-Кевіна «Ми по-справжньому управляємо людьми, коли управляємо емоціями». Дослідження аудиторської фірми Coopers and Lybrand, що було проведене в кінці 1990-х років, показало, що саме емоції (пристрасть, впевненість у чесності, справедливості і надійності команди) дозволяли організаціям перетворюватися на інноваційні і досягати значних економічних результатів [5].

П. Касс основним фактором успіху лідера вважає здатність заряджати енергією себе і оточуючих, або коефіцієнт життєвої енергії – VQ. Лідер повинен володіти не тільки баченням, але й енергією для розвитку ідей і створення моменту руху для організації [1].

Кожна людина володіє тим чи іншим рівнем життєвої сили, тому одні люди більш енергійні, стрімкі, активні й невтомні, ніж інші. Високий рівень VQ означає можливість не тільки підтримувати високу власну працездатність, а й заряджати енергією інших. Високими VQ наділені харизматичні лідери провідних компаній світу.

При формуванні групи необхідно включити в її склад як мінімум одну людину з високим VQ, яка буде стимулювати інших. Якщо в колективі є кілька особливо енергійних людей, необхідно упевнитися, що вони не конкурують, а швидше доповнюють одне одного.

Організації також можуть володіти високим або низьким VQ. Наприклад, в успішних, процвітаючих організаціях висока ймовірність, що люди в ній активні, прагнуть до досягнення нових цілей, виявляють ініціативу, генерують відмінні ідеї і отримують відповідну винагороду. Найчастіше така ситуація є результатом застосування рішучого і творчого підходу до керівництва. І навпаки: якщо керівник слабкий, нерішучий, то рівень VQ організації знижується, співробітники втрачають мету, стають пасивними і безініціативними.

Контрольні питання

1. Охарактеризувати модель організаційної культури і її складові.
2. У чому полягають особливості креативної організаційної культури?
3. У чому відмінності між поняттями організаційна культура і клімат?
4. Визначити особливості формування інноваційного клімату.
5. Якими є чинники інноваційного клімату?
6. Охарактеризувати найважливіші риси креативного лідера.

Практичні вправи

Вправа 1. Як працює креативність у компанії «Toyota»

«Toyota» стала однією з найпотужніших корпорацій світу завдяки власній розробці – системі TPS (Toyota Production System). TPS дозволяє виготовляти одні з найкращих автомобілів за найнижчою ціною, і при цьому створювати нові стандарти якості.

Однак, система TPS є необхідною для успіху, але недостатньою. Це «тверда» інновація, яка допомагає компанії покращувати процес виробництва. Але в компанії також є і «м'яка» інновація, яка стосується корпоративної культури компанії.

Працівникам доводиться жити та працювати в атмосфері постійних випробувань, викликів, проблем, для вирішення яких треба генерувати нові креативні ідеї. «Тверда» та «м'яка» інновації працюють в тандемі і разом рухають компанію до нового успіху.

У «Toyota» переконані, що ефективність сама по собі не може забезпечити успіх. Компанія сприймає працівників не просто як руки, а як розумних людей, які акумулюють в собі цікаві ідеї, досвід та мудрість. Саме тому «Toyota» інвестує великі ресурси у своїх працівників, а також бере ідеї звідусіль – від людей з магазину, з офісу, з вулиці.

«Toyota» змушує працівників мислити про те, як можна «здобути» нові сегменти та географічні території, як одержати перемогу у випробуваннях, які створюють конкуренти, нові ідеї, нові дії. Компанія усіма силами провокує протилежні точки зору серед працівників і спонукає їх знаходити рішення, долаючи суперечності та шукаючи розумний компроміс. Така «традиція» є джерелом інноваційних ідей, які Toyota впроваджує в життя.

Погляньмо на глобальну стратегію «Toyota»: «Зустрічати потреби всіх споживачів та забезпечувати повну лінійку послуг на кожному ринку». Для жодної компанії це неможливо. Гуру стратегії Майкл Портер стверджує, що суть стратегії – визначити, чим компанія не буде займатися. Незважаючи на це, «Toyota» намагається бути присутньою у кожному сегменті, оскільки в компанії переконані, що автомобіль є для того, щоб робити людей щасливими.

Встановлюючи практично недосяжні цілі, менеджмент компанії дає змогу працівникам не обмежувати своє мислення та ідеї щоденною рутиною. Така практика почалася ще у 1937 році, коли засновник, Кіічіро Тойода, хотів виготовляти автомобілі в Японії, не використовуючи іноземних технологій. Це видавалося недосяжною ціллю, однак «Toyota» наважилась на такий крок.

Багато цілей Toyota спеціально є незрозумілими та розмитими, створюючи можливість для працівників спрямовувати свою енергію у різних напрямках та змушувати спеціалістів із різних галузей співпрацювати. Виконавчий директор «Toyota», Осуда, стверджує, що таке «створення картини широкими мазками» - дуже мудре рішення, оскільки, якщо зробити ціль більш конкретною, у працівників не буде можливості повністю реалізувати свій потенціал. Незрозуміла природа цілі дає свободу дослідникам для нових думок та ідей; постачальникам – можливість шукати нові та невідомі джерела поставок; продавцям – обдумувати наступні кроки для продажу «невідомих» товарів.

«Toyota» модифікує свої автомобілі до рівня вишуканості споживачів у кожній країні. Ця стратегія «виштовхнула» компанію «Toyota» з Японії, де вона є лідером, на інші заокеанські ринки, де вона довгий час була аутсайдером. Така стратегія підвищує операційну складність, проте максимізує креативність працівників, оскільки вони повинні розвивати нові технології, нові маркетингові прийоми та ланцюжки поставок. «Nissan» та «Honda» притримуються схожої стратегії, але менш строго: у 2006 «Toyota» пропонувала 94 моделі в Японії – практично утричі більше, ніж «Nissan» (35) та «Honda» (30).

Адаптація до місцевих вимог споживачів змушує компанію зіштовхуватися з великою кількістю випробувань, долаючи які «Toyota» успішно розвивається та оптимізує бізнес-процеси. Так, створюючи у 1998 році платформу IMV (Innovative International Multipurpose Vehicle), інженери компанії зіштовхнулися з необхідністю задовольнити потреби споживачів у 140 країнах світу. Ця платформа використовується у виробництві 3 типів автомобілів-вантажівок, мінівенів та спортивних авто. Таким чином, компанія знижує свої витрати щодо дизайну та виробництва завдяки ефекту масштабу. Автомобілі з платформою IMV стали першими машинами, які Toyota випустила за кордоном без попереднього їх виробництва в Японії. Це призвело до децентралізації розвитку виробничих ноу-хау, операційних технологій та систем планування.

Починаючи з 2004 «Toyota» виготовляє авто на платформі IMV в Таїланді, Індонезії, Аргентині, Півд. Африці, Індії, Малайзії та Філіппінах для наповнення внутрішніх ринків цих країн. Завдяки цій платформі також вдалося змінити «Виготовлено в Японії», яке стало невідповідним бренду компанії. Така ідея видавалася ризиковою, оскільки японське виробництво у більшості споживачів асоціюється із якістю товару. Вирішення цього стала заміна «Виготовлено в Японії» на «Виготовлено в Toyota».

Потяг компанії до експериментів допомагає втілювати в життя цілі, які часто видаються недосяжними. Люди тестують гіпотези та вчаться на власних помилках чи успіхах. Надихаючи працівників на експерименти, Toyota створює зони дискомфорту, завдяки яким люди генерують нові ідеї. Шляхом для досягнення недосяжних цілей вважається концептуальне та глобальне мислення і рух невеликими кроками. Такий прагматичний шлях приближення до інновацій містить в собі багато можливостей для навчання.

Завдання

1. Проаналізувавши опис ситуації, визначте типи інновацій, що впроваджуються в компанії «Toyota».

2. Які особливості креативної організаційної культури компанії «Toyota» можна відзначити? Визначте щонайменше шість з них.

3. Яким чином, на вашу думку, креативна організаційна культура сприяє розвитку інноваційності компанії?

Вправа 2. Оцінка креативної культури

Дайте оцінку креативної культури організації, де ви проходили практику чи працюєте, за показниками, наведеними в табл. 9.2.

Таблиця 9.2.

Оцінка креативної культури організації

Показники	Коефіцієнт вагомості	Бальна оцінка (від 1 до 5)	Зважена оцінка
1. Домінуючий стиль управління 2. Ступінь свободи у вирішенні виробничих питань 3. Прийнятність конфліктів 4. Акцент на командну чи індивідуальну роботу 5. Ефективність обміну інформацією 6. Прийнятність невизначеності 7. Орієнтація на результат чи процес 8. Відношення до нового 9. Ступінь прийняття ризику 10. Ступінь централізації прийняття рішень 11. Ступінь формалізації і регламентованості діяльності 12. Орієнтація на співробітництво чи суперництво 13. Матеріальні атрибути (оформлення приміщень, символіка тощо)			
Інтегральна оцінка	1		

Література до розділу

1. Касс П. Главное качество лидера - энергия, а не интеллект [Електронний ресурс] / П. Касс. – Режим доступу: http://www.management.com.ua/notes/vq_management.html.

2. Кук П. Креатив приносит деньги / П. Кук: [перев. с англ. С.С. Гуринович]. – Минск: Гревцов Паблшер, 2007. – 384 с.

3. Сытник Н.И. Организационная культура как системное образование / Н.И. // Сытник Актуальные вопросы современной

науки: Сборник научных трудов. Вып. 20 / под общ. Ред. С.С. Чернова. – Новосибирск НТГУ, 2011. – С. 94– 102.

4. Сендж П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сендж. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 408 с.

5. Томсон Кевин М. Рецепты корпоративной культуры: как изменить привычное поведение / М. Томсон Кевин. – Д: «Баланс Бизнес Букс», 2005. – 272 с.

6. Bass B.M. Stigdill's handbook of leadership / B.M. Bass. – New York: Free Press, 1990. –1182 p.

7. Hofstede G. Cultures and organizations: software of the mind. / G. Hofstede. – London: McGraw-Hill, 1991.

8. Ekvall G. The organizational culture of idea management / G. Ekvall, J. Henry, D. Walker// Managing innovations. – London: Sage Publications, 1991.

9. March J. Organizations/ J.March, H. Simon. – New York: John Wiley&Sons, Inc., 1958. – 234 p.

10. Mertins K. Knowledge management: concepts and best practices (2nd ed.) / K.Mertins, P.Heisig, J.Vorbeck. – Berlin: Springer Verlag, 2003. – 383 p.

11. Pascale R. Managing on the edge / R. Pascale – Harmondsworth: Penguin, 1990.

12. Shein E. H. Coming to a new awareness of culture / E. H. Shein // Sloan Management Review, 1985. – P. 1–15.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Автори: Л. Є. Довгань, Н. І. Ситник

Комп'ютерний дизайн та верстка: Лябах Олександр

Підписано до друку 24.09.2014 р. Формат 60x84/16
Гарнітура Arial. Ум. друк. арк. 14,41.
Наклад 300 прим. Зам. № 1345.

Издательский дом «Виниченко»

Свидетельство о внесении субъекта издательского дела
к государственному реестру издателей, изготовителей
и распространителей издательской продукции

ДК № 3083 от 15.01.2008 г.

г. Киев

тел. (044) 229-39-11, 229-39-12, (067) 5064644

e-mail: izdomvin@ukr.net