

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ УКРАЇНИ
«КИЇВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ
імені ІГОРЯ СІКОРСЬКОГО»

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПРАКТИКУМ

*Рекомендовано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
як навчальний посібник для здобувачів ступеня бакалавра,
що навчаються за спеціальністю 073 «Менеджмент»
за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес адміністрування»*

КИЇВ
КПІ ім. Ігоря Сікорського
2021

Креативний менеджмент: практикум [Електронний ресурс]: навч. посіб. для студ. спеціальності 073 «Менеджмент» освітньо-професійної програми «Менеджмент і бізнес адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: Н.І. Ситник – Електронні текстові дані (1 файл: 74,1 Кбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. – 147 с.

*Гриф надано Методичною радою КПІ ім. Ігоря Сікорського
(протокол № 5 від 14.01. 2021 р.)
за поданням Вченої ради ФММ
(протокол № 5 від 14.12 . 2020 р.)*

Електронне мережне навчальне видання

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Практикум

Укладач	<i>Ситник Наталія Іванівна</i> , канд. біол. наук, доц.
Рецензент	<i>Підлісна О.А.</i> , канд. екон. наук, доц.
Відповідальний редактор	<i>Манаєнко І.М.</i> , канд. екон. наук, доцент

Навчальний посібник розрахований на студентів першого (бакалаврського) рівня навчання освітньої програми «Менеджмент і бізнес-адміністрування». Посібник спрямований на формування у студентів практичних навичок з аналізу, оцінки та визначення управлінських дій з підвищення організаційної креативності. Виконання ситуаційних вправ, розрахункових задач та тестових завдань, що містяться у посібнику, сприятиме розвитку у студентів інноваційного мислення та творчого підходу до вирішення таких бізнес-задач як управління креативним потенціалом організації, застосування методів активізації творчого мислення, побудова систем управління знаннями та інтелектуальним капіталом, формування креативного середовища та ін.

© КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021

ЗМІСТ

ВСТУП	5
1.ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ.....	7
2. ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ	11
Практичне заняття 1. Концепція креативного менеджменту	11
Практичне заняття 2. Україна в глобальному інноваційному процесі.....	19
Практичне заняття 3. Креативність як інтегральна творча здібність.....	21
Практичне заняття 4. Менеджмент ідей.....	23
Практичне заняття 5. Творчий потенціал організації	34
Практичне заняття 6. Формування креативного організаційного середовища	39
Практичне заняття 7. Творча група – основа організаційної креативності	42
Практичне заняття 8. Моделі організаційної креативності.....	47
Практичне заняття 9. Управління талантами і креативне лідерство.....	54
Практичне заняття 10-11. Методи пошуку креативних рішень	65
Практичне заняття 12. Організаційні структури в креативному менеджменті	82
Практичне заняття 13 -14. Організаційне знання як продукт креативного мислення	87
Практичне заняття 15-16. Навчання як фактор розвитку креативності організації.....	108
Практичне заняття 17. Оцінка інтелектуального капіталу.....	129
Практичне заняття 18. Креативна організаційна культура.....	135
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	145

ВСТУП

Диверсифікація вимог споживачів, жорстка ринкова конкуренція і, як наслідок, скорочення життєвого циклу товарів і послуг є значними викликами для сучасних організацій, які вимагають перегляду традиційних уявлень про ведення бізнесу і пошуку нових драйверів розвитку.

Могутнім каталізатором зростання та гарантією ефективного бізнесу сучасних організацій є креативно-інноваційна діяльність, спрямована на активізацію процесів пошуку, генерування та впровадження нових бізнес-ідей. Нові ідеї уможливають створення інноваційних продуктів і послуг, забезпечуючи організаціям стабільні конкуретні переваги в умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища.

Для найбільш успішних західних компаній поняття «бізнес» і «креативність» вже давно сприймаються як синоніми. Провідні вітчизняні організації теж успішно просуваються у практичному застосуванні технологій креативного менеджменту. Важливою компетенцією сучасного менеджера стає управління організаційною креативністю і даний посібник має сприяти її формуванню.

Головна мета даного практикуму полягає в тому, щоб допомогти студентам у застосуванні знань, набутих при вивченні теоретичного курсу, для вирішення конкретних управлінських завдань. Основні завдання практикуму:

- закріплення на прикладі конкретних управлінських ситуацій знань, отриманих на лекціях;
- практичне використання інструментів і технологій креативного менеджменту;
- набуття вміння аналізу моделей організаційної креативності та формування на цій основі креативного середовища;
- набуття вміння використовувати методи активізації творчого мислення;
- набуття вміння побудови систем управління організаційною креативністю;
- набуття досвіду аналізу стратегій управління організаційними знаннями;
- набуття досвіду побудови систем організаційного знання;
- оволодіння методами оцінки інтелектуального капіталу;

– актуалізація власного досвіду студентів з використання креативності для вирішення творчих задач.

Практикум включає завдання до 18 практичних занять, що відповідають програмі дисципліни «Креативний менеджмент» першого (бакалаврського) рівня підготовки студентів за освітньою програмою «Менеджмент і бізнес адміністрування». В матеріалах кожного практичного заняття надається перелік питань до розгляду, практичні вправи і ситуації, що можуть бути опрацьовані студентами під час практичних занять або самостійно. При розробці практичних вправ та завдань використовувався досвід реальних вітчизняних та зарубіжних організацій.

Виконання запропонованих практичних завдань і вправ сприятиме формуванню у студентів креативно-інноваційного мислення, здібностей самостійно діагностувати і аналізувати проблеми, пов'язані з управлінням креативністю в умовах конкретної організації, системно досліджувати їх та розробляти альтернативні шляхи вирішення.

1.ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ

Навчально-тематичний план дисципліни

Назви розділів і тем	Кількість годин			
	Всього	у тому числі		
		Лекції	Практичні	СРС
Розділ 1. Креативний менеджмент як фактор розвитку сучасної організації				
Тема 1.1. Теоретичні основи креативного менеджменту	12	2	4	6
Тема 1.2. Креативність як інтегральна творча здібність	12	2	4	6
Тема 1.3. Моделі організаційної креативності	18	4	4	10
Тема 1.4. Процес пошуку креативних рішень: організаційні аспекти	12	2	4	6
Разом за розділом 1	54	10	16	28
Модульна контрольна робота за розділом 1	10		2	8
Розділ 2. Управління креативністю організації				
Тема 2.1. Організаційне знання як продукт креативного мислення	12	2	4	6
Тема 2.2. Управління організаційними знаннями	12	2	4	6
Тема 2.3. Креативність і навчання персоналу організації	12	2	4	6
Тема 2.4. Теорія інтелектуального капіталу	12	2	4	6
Разом за розділом 2	48	8	16	24
Реферат	15			15
Залік	8		2	6
Всього годин	135	18	36	81

Тематична програма дисципліни

Розділ 1. Креативність – основа розвитку інноваційної організації

Тема 1.1. Теоретичні основи креативного менеджменту

Креативність та її роль в добу економіки знань. Креативність як джерело соціально-економічних трансформацій у суспільстві. Основні причини зростання потреб у креативності. Поняття про креативний менеджмент.

Креативна економіка: її риси та роль у розвитку суспільства. Підходи до визначення креативної економіки.

Мета і завдання дисципліни «Креативний менеджмент». Об'єкт і суб'єкт креативного менеджменту в організації. Ключові аспекти креативності: креативна особистість; креативне середовище; креативна організація, креативний продукт.

Креативний менеджмент в системі менеджменту організації. Процес і природа людського мислення. Дві тенденції у творчому процесі: руйнування і створення.

Креативний та інноваційний менеджмент.

Система креативного менеджменту організації та її складові.

Тема 1.2. Креативність як інтегральна творча здібність

Поняття про індивідуальну креативність.

Креативність у вузькому і широкому значенні. Теорії індивідуального творчого мислення. Основні параметри креативності: дивергентне і конвергентне мислення, латеральне і вертикальне мислення, подолання функціональної фіксованості, спостережливість як гострота бачення проблем, розвинений внутрішній план дій, метафоричність.

Види індивідуальної креативності. Особливості творчого мислення. Теорія креативності Стернберга. Інтуїція, її природа і роль у створенні нових організаційних знань. Ознаки інтуїтивних процесів.

Загальна характеристика творчого потенціалу та його складових. Модель інтелекту Спірмена.

Уява. Прийоми уяви. Механізми генерування ідей.

Тема 1.3. Моделі організаційної креативності

Сутність креативності й креативного процесу в бізнесі. Джерела креативності в бізнесі. Складові креативності.

Творча група як джерело організаційної креативності. Організаційні умови функціонування творчих груп. Управління творчими групами. Теоретичні основи функціонування творчих груп: теорія колективного пізнання, мутуалізм, соціо-

культурний підхід. Основні характеристики творчих груп. Внутрішньогрупові і загальноорганізаційні умови функціонування творчих груп.

Інтеракціоністський та соціокультурний підходи в концепції організаційної креативності.

Моделі організаційної креативності в бізнесі: модель Стюарт, модель DIFI, модель Амабайл. Особливості мотивації креативності персоналу.

Стратегічні аспекти організаційної креативності.

Тема 1.4. Процес пошуку креативних рішень: організаційні аспекти

Етапи розроблення креативних рішень в організації: дослідження можливостей і аналіз ринку, генерування нових ідей, оцінка альтернатив, планування впровадження.

Перешкоди реалізації бізнес-ідей.

Організаційні структури, що застосовуються в креативному менеджменті.

Вимоги до організаційних структур та їх обмеження. Засади формування креативних організаційних структур. Види креативних організаційних структур: матричні структури, гіпертекст-організація, віртуальна організація, малі інноваційні організації (внутрішні, зовнішні венчури, проектно-конструкторські організації, технопарки, тощо).

Неформальні об'єднання працівників. Співтовариства практиків. Краудсорсинг.

Показники оцінки організаційної креативності.

Розділ 2. Управління креативністю організації

Тема 2.1. Організаційне знання як продукт креативного мислення

Поняття про знання. Функції знання. Основні підходи до класифікації знань. Таксономія Блеклера. Особистісні знання. Таксономія особистісних знань за Полані. Експліцитне і таситне знання.

Організаційні знання. Основні концепції до визначення організаційного знання.

Умови виникнення нових знань. Цикл створення нових організаційних знань за Нонака і Такеучі.

Бар'єри екстерналізації організаційних знань.

Тема 2.2. Управління організаційними знаннями

Сутність управління знаннями. Функції управління знаннями.

Стратегії управління знаннями: стратегія кодифікації і стратегія персоніфікації.

Етапи життєвого циклу знань. Перешкоди до обміну знаннями в організації.

Побудова систем управління знаннями.

Стратегічні аспекти управління знаннями. Стратегія персоналізації та кодифікації. Етапи розроблення стратегії управління знаннями. Причини провалу впровадження стратегій управління знаннями.

Інструменти управління знаннями: технологічні та організаційні.

Тема 2.3. Креативність і навчання персоналу організації

Організаційне навчання. Зв'язок між навчанням, змінами і креативністю. Концепція безперервного навчання і організації, що навчається.

Що таке організація, що навчається. Основні характеристики організації, що навчається. Заходи перетворення організації на таку, що навчається.

Системи і процедури з управління персоналом, що підтримують креативність: найм, оцінка, навчання, мотивація. Ресурси, що підтримують креативність. Принципи побудови систем заохочення нових ідей. Мотиваційні важелі розвитку креативності. Методи оцінки мотивації до творчості. Внутрішні і зовнішні мотиватори ідей.

Технології менеджменту ідей в організації.

Кращий досвід з розроблення систем мотивації креативності.

Тема 2.4. Теорія інтелектуального капіталу

Сутність поняття інтелектуального капіталу. Ознаки інтелектуального капіталу. Структура інтелектуального капіталу та специфіка його прояву. Структура інтелектуального капіталу (Свейбі, Брукінг, Стюарт, Едвінсон та Мелоун).

Проблеми оцінки інтелектуального капіталу. Методи оцінки інтелектуального капіталу. Класифікація методів оцінки інтелектуального капіталу. Характеристика методів Свейбі, Тобіна, вартісної моделі, методу Паркінсона, моделі Scandia Navigator та методу Value Explorer.

Управління інтелектуальним капіталом. Критерії ефективності системи управління інтелектуальним капіталом.

2. ЗАВДАННЯ ДО ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ ТА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Практичне заняття 1. Концепція креативного менеджменту

Питання до розгляду:

1. Розкрити сутність понять «творчість» і «креативність».
2. Що таке творчість як психологічний феномен і які функції вона виконує?
3. Охарактеризувати сучасні теорії творчості.
4. Визначити причини зростання потреб у креативності в бізнесі.
5. Навести приклади креативних рішень в бізнесі.
6. Інтуїція в бізнесі.
7. Логіка та інтуїція в руйнуванні шаблонів.

Практичні справи:

Вправа 1. Поштовх до творчості

Коли людина бажає щось зробити – вона неодмінно повинна з чогось починати. Як і будь-яке завдання, креативне завдання має початок, продовження та завершення. Ці три етапи психологічно нерівнозначні і вимагають різних вольових зусиль. Іноді каменем спотикання є останній етап – завершення, однак, для більшості людей найскладніше почати.

Труднощі, пов'язані з початком творчої діяльності, переживаються більшістю людей. Ось свідчення Дж. Б. Прістлі: «Мені потрібно відтягнути хвилину, коли все-таки доведеться почати писати. Я пишу вже більше п'ятдесяти років, але починати писати для мене, як і раніше мука. І тепер навіть більше, ніж раніше» [10].

Завдання:

Проаналізуйте власний досвід виконання творчих завдань. Що є стимулом для творчості для вас?

Сформулюйте щонайменше 3 стимули, які можуть стати поштовхом до початку творчої діяльності.

Вправа 2. Стратегії розвитку індивідуальної креативності Роджера фон Ейка

Завдання:

1. Ознайомтеся зі стратегіями розвитку індивідуальної креативності Роджера фон Ейка, наведеними нижче.
2. Визначте ті стратегії розвитку індивідуальної креативності, які ви вже застосовували, або вважаєте корисними.
3. Запропонуйте власні «лайфхаки» підвищення креативності.

Роджер фон Ейк, визнаний фахівець з креативного менеджменту, надає такі стратегії, що дозволяють підвищити творчий потенціал як окремої особистості, так і групи [31].

1. Формулювання альтернативних ідей та рішень

- Не зупинятися на першому прийнятному рішенні і продовжувати творчий пошук

Рей Долбі (відомий тим, що усунув шипіння і свист з музичних записів) казав: «Винахідницька жилка – це навичка, яка у одних людей є, а в інших відсутня. Але ви можете навчитися винахідництва. Для цього треба виробити в собі здатність не хвататися за перше-ліпше рішення, тому що справді елегантна ідея, можливо, ховається за рогом. Винахідник – це той, хто говорить собі: «Добре, можна зробити і так, але, схоже, це не є найкращим рішенням» І він продовжує думати.»

- Переформулювання проблеми

Один із способів, що дозволяє отримати декілька відповідей, полягає в тому, щоб по-різному сформулювати одне і теж питання.

- Ігнорування попередніх припущень і досвіду

Люди часто неправильно оцінюють ситуацію, тому що базуються на власних стереотипах, готових рецептах, які довели свою дієвість у минулому. Це і направляє їхні думки торованим шляхом.

Вміння забути те, що відомо – важливий інструмент креативності.

Геракліт казав: «Коли заходить сонце, можна побачити вечірні зорі».

2. Пошук метафор

«Метафора, це, можливо, найбільш благодатна сила, якою володіє людство» Хосе Ортега Гасет (філософ).

Метафори надзвичайно широко використовуються в бізнес-лексичі: заморожування активів, грошові потоки, хвилі кризи, плаваючий курс.

Метафора – це ключ до аналогій і асоціацій, перенесення знань з одного предмета на інше, яке дозволяє пізнати нові аспекти відомого предмету. В основі метафори лежить схожість, а все незнайоме пізнається шляхом порівняння із знайомим.

Приклад з практики:

До бізнес-консультанта звернувся клієнт, у якого не зростали продажі, хоча ринок був на підйомі і аналогічна продукція інших виробників користувалася значним попитом. Вони представили бізнес клієнта у вигляді метафори – великого ресторану. І з'ясувалося, що в ресторані обширне меню (асортимент продукції), але кожний офіціант подає тільки одну страву (вузька спеціалізація менеджерів збуту). Це дозволило виявити і успішно подолати проблему збуту.

3. Порухення відомих правил і критичне ставлення до авторитетів

П. Пікассо сказав: «Кожний акт творчості – це перш за все акт руйнування».

Часто без порушення правил не можливо створити нове. А. Ейнштейн, створюючи теорію відносності, порушив всі закони фізики Ньютона.

Треба ставити під сумнів існуючі правила і періодично проводити їх інвентаризацію. Одна успішна компанія зробила своїм правилом таке: «Тут можна порушувати всі правила, окрім цього».

4. Ввімкнення уяви

Залучаючи уяву, можна моделювати розвиток ситуацій і планувати майбутнє.

Один із спеціалістів в сфері довготермінового планування Спірос Мадридракіс в 1989 р прогнозував, що в майбутньому будуть швидко розвиватися 5 ключових галузей: подорожі, охорона здоров'я, розваги, маркетинг і освіта. Його прогноз виявився успішним. Він не передбачив лише бурхливого розвитку інформаційних технологій, які кардинально змінили сучасний бізнес.

Іноді для активізації уяви треба представити, як би це завдання виконали певні видатні особи. Перевтілення в іншу особу може стимулювати творчу активність.

Існуюче рішення можна розглядати як **проміжну сходинку до остаточного рішення**. Це провокаційна ідея, яка примушує задуматися над чимось іншим і в результаті непрактична ідея може підштовхнути до дуже практичного рішення.

Приклад з практики:

«А що, якщо додати порошок у фасадну фарбу?» – запитав інженер хімічної компанії на нараді стосовно можливостей видалення старої фарби з фасаду.

Другим питанням стало таке – а які хімічні реакції можуть убрати стару фарбу? В результаті виникла ідея додавання хімічних домішок у фарбу, які при обробці спеціальним розчином легко призводять до її облущування. Так безглузда на перший погляд ідея про порошок спровокувала появу інноваційного рішення, що і було невдовзі реалізовано.

5. Грайливість у пошуку нових ідей

Платон: «Людина – іграшка Бога. Цьому і треба слідувати. Треба жити, граючи».

Під час гри до людей часто приходять нові ідеї. Гра – це пауза в роботі, яка дозволяє відволіктися від логічного перебору варіантів і передати розгляд ідеї в підсвідомість (запустити процес інкубації).

Гра допомагає:

- зняти бар'єри мислення,
- звільнитися від правил,
- знайти нову точку зору,
- подолати страх помилки,
- створити позитивний емоційний фон,
- отримати задоволення.

Весела, радісна робоча атмосфера забезпечує більшу продуктивність праці, ніж нудна і рутинна.

Гра дозволяє експериментувати з різними підходами до нових ідей, не боячися помилок і ризиків.

Один конструктор комп'ютерів сказав: «Я заробляю собі на життя грою. Робота потрібна для систематизації результатів гри.»

Хоча гра дозволяє прибрати обмеження, іноді буває корисним навпаки, ввести обмеження. Обмеження є могутнім поштовхом до творчості. Складна проблема з невеликим бюджетом стимулює до творчості більше, ніж необмежені фінанси і час. Перешкоди примушують виходити за межі звичних рішень.

6. Вихід за межі професійної спеціалізації

Спеціалізація як стратегія важлива на етапі накопичення і обробки інформації. Людина не може приділяти однакову увагу всьому, що відбувається

навколо (кожну секунду мозок бомбардують 100 тис біт інформації). Більшість її просто відсіюється як неважлива. Це забезпечує адаптацію людини в навколишньому середовищі. Щоб стати справжнім професіоналом, потрібно звужити сферу своїх професійних інтересів.

Однак, вузька спеціалізація – ворог креативності. Багато яскравих ідей (в тому числі в бізнесі) виникли тоді, коли люди порушували професійні межі.

Письменник Франклін Адамс відзначив: «Я дійшов висновку, що значна частина інформації, яку я маю, була отримана в результаті пошуку чогось іншого»

Хімік Уільям Перкін в 1856 р. займався створенням синтетичного хініну для боротьби з малярією, а замість цього відкрив синтетичний барвник, який він назвав «мовелін». Це був перший синтетичний барвник, який стали виробляти в промисловості. Так відкрилася доба застосування синтетичних барвників.

7. Не уникати двозначності

Двозначність 1) збиває з толку 2) створює проблеми у спілкуванні, але водночас вона є джерелом креативності.

Двозначність часто породжує парадокси.

Парадокс – це твердження, що здається на перший погляд суперечливим, але при більш детальному розгляді містить приховану істину. Ознака парадоксу – суміщення протилежностей.

Парадокс – це могутній інструмент творчості. Н. Бор, зіткнувшись зі складною проблемою сказав: «Як здорово, що тут є парадокс. Тепер у нас є надія добитися якогось прогресу.» Вміння побачити парадокс у проблемі –це вже ознака творчого підходу!

8. Не боятися помилок

Більшість людей вважають невдачу і успіх протилежними поняттями, але вони часто наслідки одного і того ж процесу. Творча енергія, що генерує нові ідеї, породжує і помилки. Ми з дитинства засвоюємо, що помилятися небезпечно і шкідливо і не залишаємо за собою права на помилку. Це створює консервативну модель мислення, що базується на тому, щоб уникати невдач.

Джеймс Джойс сказав: «Помилка – це двері, що ведуть до відкриття». Піклуючись лише про те, щоб не зазнати поразки, люди неминуче опиняються в полоні стереотипів. З цих міркувань треба обережно ставитися до успіху. Успіх заганяє людину у певні межі. «Якщо все йде добре, то для чого щось змінювати?».

Колумб відкрив Америку, вважаючи, що знайшов короткий шлях до Індії. Едісон провів 1800 безрезультатних експериментів, доки не створив лампу накаливання.

Рутинна робота пов'язана з мінімумом помилок. В новій роботі помилки неминучі. За принципом негативного зворотного зв'язку ми приділяємо увагу якимось подіям тільки тоді, коли «щось іде не так». Негативний зворотний зв'язок примушує шукати нові рішення.

Наприклад, звільнення з роботи – травматична і болісна подія для багатьох, але іноді вона може стати самою щасливою подією у нашому житті. Вона примушує задуматися над тим, що ми є, позбавитися ілюзій і розпочати боротьбу за себе і своє місце під сонцем.

9. Віра у свій творчий потенціал

Наші думки матеріалізуються. Є відомий вислів: «Якщо поводити себе як успішна людина, то врешті решт нею станеш».

Якщо вважати учнів обдарованими, то вони такими і стануть (вчитель приділяє їм більше уваги, застосовує нові методи, поважає їхні думки).

Дослідження психологів показали, що різниця між творчими і нетворчими людьми полягає лише в одному: творчі люди вважають себе творчими, а не творчі вважають, що їм це не дано.

Вправа 3. Десять рецептів креативності від Тома Хіршфілда [30]

Завдання:

1. Ознайомтеся з рецептами підвищення креативності науковця Тома Хіршфілда, наведеними нижче.
2. Визначте, для вирішення яких задач вони підходять.
3. Які з цих рецептів ви вже застосовуєте?
4. Які з цих рецептів варто застосовувати у майбутньому?

Том Хіршфілд, фізик-науковець Ліверморської ладораторії, визначив, що допомагає йому бути креативним. Ось його рецепти:

1. Якщо ти одразу влучаєш у ціль, то або ціль встановлена дуже близько, або вона занадто велика.
2. Ніколи не входи у деталі, доки не виробиш загального підходу до проблеми.

3. Ніколи не формулюй проблему тими ж словами, що й людина, яка доручила цю проблему вирішити.
4. Другий підхід до проблеми має бути зроблений із зовсім іншого напрямку.
5. Якщо ти не розумієш проблему, спробуй пояснити її оточуючим і при цьому уважно слухай себе.
6. Якщо метод вирішення проблеми повністю змінює її, не хвилюйся: можливо, це новий шанс.
7. Якщо результат тебе дивує, то, схоже, він на щось годиться.
8. Завжди корисно зробити щось прямо протилежне.
9. Виділяй час для аналізу методів своєї роботи.
10. Якщо ти не будеш завадати питання «Чому?», то хтось обов'язково запитає: «І чим ти взагалі займаєшся?»

Вправа 4. Подолання бар'єрів індивідуальної креативності

Бар'єри креативності – це певні фільтри, що визначають можливість прояву креативності в різних ситуаціях при вирішенні нестандартних бізнес-задач, проведенні наукових досліджень чи розробленні інноваційного продукту. Бар'єри креативності можуть породжуватися як особистісними (внутрішніми), так і ситуативними (зовнішніми) факторами (таблиця 1) наведені внутрішні та зовнішні перешкоди самовираження та креативності.

Таблиця 1. Бар'єри індивідуальної креативності

Бар'єри	Шляхи подолання
Внутрішні:	
висока самокритичність	
страх	
лінь	
низька самооцінка	
неуважність	
нетерпіння	
Зовнішні:	
неконструктивна критика	
орієнтація на швидкий результат	
конкуренція	
жорстка оцінка	

дефіцит часу або інших ресурсів	
тиск соціальних правил	

Завдання:

1. Запропонуйте шляхи подолання бар'єрів індивідуальної креативності
2. Назвіть три бар'єри, з якими ви стикалися на власному досвіді. Чи вдалося вам їх подолати?
3. Як організація може допомогти працівникам у подоланні бар'єрів індивідуальної креативності?

Практичне заняття 2. Україна в глобальному інноваційному процесі

Питання до розгляду:

1. Креативна економіка: визначення та структура.
2. Частка України у світовій креативній економіці.
3. Україна в міжнародних рейтингах конкурентоспроможності.
4. Головна концепція та структура Global Innovation Index.
5. Позиція України в Global Innovation Index: динаміка змін протягом останніх трьох років.
6. Порівняння позиції України з іншими пострадянськими країнами.
7. Можливості покращення позиції України в Global Innovation Index.

Практичні вправи:

Вправа 1. Креативна економіка

В якості інтегральної величини, яка характеризує рівень креативності економік різних країн світу, Р. Флоріда запропонував глобальний індекс креативності, який обчислюється на основі трьох коефіцієнтів – технології, таланту і толерантності [30, с. 63]. За цим показником Україна посіла 27 місце (за фактором «талант» – 19 місце), а перші три – Швеція, Японія та Фінляндія. Такий високий показник одержано переважно за рахунок великої частки населення з вищою освітою. За індексом технологій Україна посідає 28-ме місце. Це свідчить про те, що рівень нових розробок у нашій країні є значно нижчим, ніж кількість людей, які потенційно можуть ці розробки здійснювати. Найнижчий показник – рівень толерантності. Україна в цьому списку посідає 33 місце.

Завдання:

1. Знайдіть в інтернет ресурсах визначення поняття «креативна економіка». Порівняйте підходи Дж. Хокінса та Р. Флоріди стосовно визначення креативної економіки.
2. Знайдіть в інтернет ресурсах (UNCTAD, World Bank та ін.) актуальні дані про розвиток світової креативної економіки. Визначте основні тренди: обсяги креативної продукції, динаміка зростання, країни-лідери, місце України та ін.

Вправа 2. Позиція України в міжнародних рейтингах

Проаналізуйте дані таблиці 2.

Порівняйте позицію України та країн Центральної і Східної Європи за даними міжнародних рейтингів. Назвіть щонайменше 10 факторів, які зумовлюють позицію України в міжнародних рейтингах.

Побудуйте графік зміни позиції України в Глобальному Інноваційному Індексі за останні п'ять років. Поясніть причини динаміки цього показника.

**Таблиця 2. Показники деяких міжнародний рейтингів країн
Центральної та Східної Європи у 2019 р.**

	Рейтинг Global Innovation Index	Рейтинг Global Competitiveness Index (WEF)	Рейтинг Doing Business	Education Index	Ranking of National Higher Education Systems
Естонія	24	31	18	19	-
Литва	38	39	11	18	-
Польща	39	37	40	23	31
Чеська Республіка	26	32	41	16	26
Україна	47	85	71	46	38
Болгарія	40	40	61	43	44
Румунія	50	51	55	55	45
Угорщина	33	47	52	39	35
Латвія	34	41	19	22	-
Словенія	31	35	37	15	29
Словакія	37	42	45	35	33
Хорватія	44	63	51	47	43
Білорусь	72	-	49	30	-

Джерело: складено на основі [38, 44,45,48,49]

Практичне заняття 3. Креативність як інтегральна творча здібність

Питання до розгляду:

1. Види креативності.
2. Риси креативності за Гілфордом.
3. Креативність у вузькому і широкому сенсі.
4. Дивергентне та конвергентне мислення.
5. Методика творчого мислення Торренса.

Практичні справи:

Вправа 1. Конвергентні та дивергентні операції

З наведеного списку когнітивних операцій визначте ті, що відносяться до конвергентного мислення та ті, що відносяться до дивергентного мислення (таблиця 3) . Позначте їх відповідно як КМ чи ДМ.

Таблиця 3. Операції конвергентного та дивергентного мислення

Назва операції	КМ/ДМ
Логіка	
Відчуття розміру	
Координація, рух, кінестетика	
Оперування словами	
Почуття	
Оперування числами	
Синтез	
Інтегрованість бачення подій процесів	
Організування процесів	
Уява	
Відчуття ритму	
Планування	
Мрії	
Деталізація інформації	
Аналіз інформації	
Емоційна чутливість	
Послідовність дій чи процесів	
Відчуття відтінків кольорів	
Орієнтація у просторі	
Структурованість інформації, дій, процесів	

Вправа 2. Оцінка креативності як творчої здібності

Для оцінки індивідуальної креативності пропонується широкий арсенал тестів. Оцініть власну креативність за одним із тестів:

- тест віддалених асоціацій Медник
- тест Торренса
- тест Вартега «Кола» та ін.

Оцініть можливість застосування цих тестів для визначення креативності персоналу організації та зовнішніх кандидатів на вакансії.

Вправа 3. Як оцінити креативність кандидата на посаду

Компанії, які прагнуть бути інноваційними, шукають способи визначення креативних здібностей претендентів на посаду вже на етапі співбесіди. Для цього використовується декілька прийомів:

- Нетривіальні питання на кшталт: «Якими були б ваші дії в разі авіакатастрофи?» або «Щоб ви робили, опинившись на безлюдному острові?». Відповіді кандидата показують його здібність швидко знайти рішення в нестандартній ситуації.
- Аналіз тестового завдання, зміст якого максимально наближений до тих задач, над якими буде працювати потенційний співробітник.
- Аналіз творчих надбань потенційного співробітника за минулий період. Кандидата просять розповісти про ті проекти, над якими він працював раніше, розказати про досягнуті результати, проблеми, що виникають у роботі над проектами та ін.
- Визначення перспективних проектів на майбутнє. Кандидата просять запропонувати можливі шляхи розвитку певного напрямку діяльності компанії, що відповідає його компетенціям.

Завдання:

1. Які з цих прийомів вважаються вам найбільш слушними? Які з них ви б застосували при відборі кандидатів? Відповіді обґрунтуйте.
2. Які альтернативні шляхи оцінки креативності кандидатів на посади можна запропонувати?

Практичне заняття 4. Менеджмент ідей

Питання до розгляду:

1. Джерела нових ідей за П. Друкером.
2. Механізми генерування ідей.
3. Сутність концепції менеджменту ідей.
4. Програмне забезпечення менеджменту ідей.

Практичні вправи:

Вправа 1. Механізми генерування ідей

Завдання 1:

Проаналізуйте наведені у таблиці 4 приклади і поясніть сутність механізмів генерування ідей, за якими утворилися ті чи інші бізнес-продукти чи винаходи.

Таблиця 4. Бізнес-приклади механізмів генерування ідей

Механізм	Приклад бізнес-продукту, винаходу і т.п	Опис продукту
Селективне кодування	Асиметрична криптографія	Асиметрична криптографія з'явилася відносно недавно – в 70-х роках минулого століття. При цьому багато алгоритмів побудовані на простих арифметичних операціях, відомих протягом сотень років, а саме зведення числа в ступінь по модулю.
Селективне комбінування	Смартфон	Поєднання в одному пристрої функцій персонального комп'ютера і телефону призвело до появи смартфонів – мініатюрного універсального комп'ютера з повноцінними інтерфейсами користувача і розвиненими радіо-інтерфейсами мобільного телефону.
Селективне порівняння	Висхідний підхід до створення штучного інтелекту	Ідея створення штучного інтелекту на основі штучної нейронної мережі з'явилася після вивчення мозку людей і тварин. Це працює і у зворотному напрямку – створюючи все більш

		складні нейронні мережі, вчені краще розуміють принципи роботи мозку.
Заповнення пробілу	Sea Launch	Чим ближче космодром знаходиться до екватора, тим менше палива потрібно, щоб вивести супутник на орбіту. США, Норвегія, Росія і Україна знаходяться далеко від екватора, тому був заснований міжнародний консорціум Sea Launch, щоб створити найкращі умови для запуску ракет-носіїв.
Переформулювання проблеми	YouTube	Спочатку YouTube замислювався як сайт знайомств. Однак користувачі самі визначили долю майбутнього інтернет-гіганта. Більшість відео, завантажених на YouTube, були не про самих користувачів, а про те, що відбувається навколо них. Тоді засновники зрозуміли, що це – сигнал, за яким, для більшої успішності сайту, потрібно зробити ребрендинг. Зараз YouTube це найпопулярніший в світі відеохостинг і головний інструмент поширення оригінального відеоконтенту.
Випадкове рішення	Пеніцилін	Пеніцилін – перший антибіотик – отриманий на основі продуктів життєдіяльності мікроорганізмів. Він був виділений в 1928 році Олександром Флемінгом з штаму гриба виду <i>Penicillium notatum</i> на основі випадкового відкриття: потрапляння в культуру бактерій суперечка цвілевих грибів із зовнішнього середовища зробило на бактеріальну культуру бактерицидну дію.

Завдання 2:

Визначте, за яким механізмом утворилися такі бізнес-ідеї:

1. Індійський фінансист М. Юнус став автором ідеї мікрокредитування. Він першим почав надавати мікрокредити селянам, яких банки вважали неплатоспроможними, і створив успішний Грамін Банк.
2. Говард Хед запропонував виготовляти лижі не з дерева, а з металу, за технологією, що до того застосовувалася у літакобудуванні.
3. Компанія Міллер запропонувала йогурт у комплекті з фруктовим джемом, що заливався в окремий контейнер.
4. Засновник компанії Nike Біл Боуверман, побачивши, як його дружина готує вафлі, зрозумів, що вафельна підошва кросівок може значно покращити зчеплення і виготовив перший зразок, заливши у вафельницю резину.
5. Автомобіль-амфібія є гібридом вантажівки і човна.
6. Компанія Walt Disney з успіхом застосувала концепцію каліфорнійського Діснейленда при створенні розважальних парків у Флориді і Токіо.
7. Батьку і сину родини Марсів одного разу прийшла в голову ідея наповнити шоколадну цукерку молочним коктейлем з карамеллю. Так виник знаменитий батончик Milky Way.

Завдання 3:

Надайте приклади бізнес-продуктів (чи винаходів), що виникли за різними механізмами генерування ідей. Відповіді занесіть у таблицю 5 та обґрунтуйте.

Таблиця 5. Приклади механізмів генерування ідей

Механізм	Приклад продукту чи винаходу	Пояснити, чому обраний саме такий (чи такі) механізм(и)
Селективне кодування		
Селективне комбінування		
Селективне порівняння		
Заповнення пробілу		
Переформулювання проблеми		
Випадкове рішення		

Вправа 2. Як управляти креативністю персоналу: кейс Elop [14]

У 2007 році керівник підрозділу ізраїльської компанії з виробництва електрооптичних систем Elop Йозеф Голан зіткнувся з проблемою. Він був досвідченим менеджером і знав, що успіх його підрозділу базувався на потоці креативних ідей від співробітників. Але Голан також усвідомлював, що існуюча система давала збої: ідеї генерувала невелика частина співробітників, і їм було складно домагатися їх реалізації. Згодом вони прийшли до висновку, що розробка і просування ідей не варті витрачених зусиль.

Прагнення заохочувати креативність може потерпіти крах, коли працівникам не вистачає ресурсів, підтримки або механізмів для розробки і втілення своїх ідей. Коли менеджери спонукають співробітників до творчості, а потім відхиляють їх ідеї (часто тільки через свою зацікленість на продуктивності і ефективності), люди розчаровуються, і їх креативність знижується. В результаті інноваційний підхід сходить нанівець.

Щоб зрозуміти, як розкривати і підтримувати креативність співробітників, цікаво звернутися до досвіду створення системи управління креативністю в компанії Elop.

Середній вік співробітників компанії – 48 років, середній термін перебування на посаді – 20 років, в ній працює безліч іммігрантів. Система, впроваджена в Elop, на відміну від традиційних систем управління креативністю, є цілісним процесом управління всіма етапами творчості. Вона створена для того, щоб ідеї не губилися, а мотивація співробітників пропонувати ці ідеї не слабшала. Все починається з генерації ідей, але на цьому не закінчується: система також допомагає з розробкою ідей, самостійної і чесної оцінкою за допомогою прозорих критеріїв, публічним визнанням і реалізацією найбільш багатообіцяючих пропозицій. Коли Голан почав використовувати нову систему, кількість заявлених і реалізованих ідей значно зросла.

Голан зосередився на руйнуванні організаційних і психологічних бар'єрів: боязні помилитися, поганих відносинах з менеджментом, нестачі ресурсів і сковує бюрократії. Незважаючи на те, що у багатьох співробітників були хороші ідеї, вони іноді боялися ними ділитися з-за невисокого статусу в організації, або тому що думали, що їх ідеї недостатньо серйозні і все одно не будуть реалізовані. Навіть коли співробітники ділилися своїми ідеями з менеджерами, вони часто не

могли пояснити їх потенціал і значимість. У співробітників, природно, не було бажання докладати додаткові зусилля на опрацювання цих ідей у вільний час. Процеси в старій системі були непрозорими, тому багато співробітників вважали, що їхні ідеї не сприймаються всерйоз, а значить менеджери не будуть прикладати зусилля, щоб знайти ресурси для їх реалізації. Додатково до всього деякі співробітники боялися, що інші або присвоять їх ідеї собі, або будуть звинувачувати їх, якщо ідея не спрацює.

Голан розробив інтранет-платформу, де співробітники пропонують ідеї, заповнюючи просту форму. Вся завантажена інформація доступна всім співробітникам організації. Прозорість цієї системи дозволяє справедливо оцінювати ідеї за певними, заздалегідь відомим і структурованим параметрам.

В рамках нової системи менеджери середньої ланки відповідальні як за подання всіх ідей своїх співробітників керівництву, так і за отримання ресурсів для розвитку прийнятих ідей. Таким чином, співробітники не займаються «продажем» ідей, проте отримують схвалення, підтримку і ресурси. Примітно, що менеджери мотивовані серйозно розглядати ідеї та працювати разом зі співробітниками над їх поліпшенням, тому що вони оцінюються за їхньою здатністю до справедливого розгляду ідей. Не менш важливо, що співробітники отримують зворотний зв'язок на кожную представлену ідею.

У більшості організаційних систем працівники отримують винагороду тільки за якісні ідеї. Комплексний підхід Elor заохочує не тільки результат, але і самі зусилля співробітників, що сприяє їх навчання. Кожна надіслана в систему ідея приносить працівникові «окуляри креативності», які нараховуються експертною комісією. Експерти присуджують більше балів оригінальним пропозиціям, які виводять працівників з їх зони комфорту, та ідеям, які будуть корисні багатьом в організації. Кожен, хто запропонував ідею, отримує символічну нагороду, наприклад, сертифікат або ручку з особистим повідомленням від менеджера. Співробітники говорять, що зворотний зв'язок і визнання підвищують їхню самооцінку і мотивацію. Ось що розповідає один з них: «Я з тих людей, хто ніколи нічого не виграє, тому, коли я показав родині сертифікат за творчий внесок, все святкували мою перемогу. Бачити захоплення на обличчях онуків дорогого коштує, це додало мені енергії продовжувати творчі пошуки і генерувати нові ідеї ».

Зрозуміло, не всі ідеї гідні нагород і реалізації. Але коли менеджери говорять співробітникам, які рішення були прийняті по їхніх ідеях і працівники розуміють, що ці оцінки справедливі, вони залишаються мотивованими, навіть якщо їхні ідеї не отримують продовження. Саме справедливість системи дуже важлива для довгострокового успіху. Працівники Елор вважають систему справедливою, коли менеджери: 1) отримують точну інформацію від співробітника до прийняття рішення; 2) використовують зрозумілі і неупереджені критерії для оцінки ідей; 3) зрозуміло пояснюють, чому було прийнято саме таке рішення. Якщо процес здається співробітникам чесним, вони залишаються залученими і використовують отримані відгуки для поліпшення ідей.

Результати Елор без перебільшення можна назвати дивовижними. З 2007 по 2014 роки співробітники Голана запропонували понад 5 тисяч ідей, 70% з них були реалізовані. Ці результати вражають ще більше, якщо врахувати, що в підрозділі Голана працює близько 430 співробітників. Ідеї пропонували 81% з них (в середньому виходить по 14 ідей на людину). Колишній показник до запуску інтранет-платформи становив 37% (в середньому по 6 ідей на співробітника). До 2015 року ідеї, прийняті завдяки системі Голана, допомогли компанії заощадити мільйони доларів, підвищили ефективність і значно змінили організаційну культуру.

Завдання:

1. Проаналізуйте досвід управління креативністю від компанії Елор.
2. Що гальмувало креативність компанії до початку впровадження нових заходів з управління креативністю?
3. Визначте основні заходи, які допомогли підвищити креативність персоналу.
4. Визначте фактори, які, на вашу думку, сприяли впровадженню цих заходів.

Вправа 3. Програма управління ідеями в компанії «Вімм-Білл-Данн» [7]

ВАТ «Вімм-Білл-Данн – Продукти харчування» – провідний виробник соків і молочних продуктів. У компанію входять 33 виробничих підприємства, а торгові філії відкриті в 26 найбільших містах Росії, а також в країнах СНД. Штат – 21 тис. працівників. Компанія налагодила систему збору ідей, яка дозволяє компанії лідирувати в області інновацій.

Значний обсяг інформації надходить від партнерів по бізнесу – постачальників інгредієнтів, обладнання, технологічних процесів. У частині спільних досліджень в області сировини і технології виробництва проводиться робота зі спеціалізованими науково-дослідними центрами. Співробітники компанії беруть активну участь у науково-профільних конференціях, вивчають досвід своїх колег у всіх областях харчової індустрії.

Один з найважливіших джерел отримання інформації – внутрішні ресурси компанії. Протягом тривалого часу в компанії діє програма «Ініціатива». Щорічно її учасниками стають сотні співробітників, інноваційні пропозиції яких вносять серйозний внесок в розвиток компанії. Особливе значення має використання їх ідей у виробничому середовищі. Результати економії в застосуванні сировини і матеріалів, отримані в ході реалізації рацпропозицій співробітників, розподіляються між компанією та ініціаторами. Постійно працююча експертна рада проводить оцінку запропонованих пропозицій та визначає їх інвестиційну привабливість. Існуюча система оцінки дозволяє адекватно мотивувати активних учасників даної програми. Для частини персоналу наявність інноваційних пропозицій впливає на ключові показники їх діяльності, а отже і на преміальні надбавки, тому висування нових ідей стає їх щоденною роботою. Значна частина прибутку від інноваційних пропозицій відповідно до спеціально розроблених методик перераховується ініціаторам. Співробітники мають патентні права, і компанія, стаючи власником винаходу, оплачує авторські права зі спеціально створеного фонду.

Завдання:

Проаналізуйте систему управління ідеями в компанії «Вімм-Білл-Данн». Визначте позитивні і негативні риси цієї системи. Відповідь обґрунтуйте.

Вправа 4. ІТ інструменти менеджменту ідей

Наразі на ринку представлений широкий спектр ІТ інструментів менеджменту ідей, які застосовуються у груповій роботі на всіх етапах розроблення і впровадження ідей в інноваційні продукти.

Завдання:

Проаналізуйте найбільш поширені ІТ інструменти менеджменту ідей. Дані занесіть у таблицю 6.

Таблиця 6. Характеристика ІТ інструментів менеджменту ідей

Назва інструменту	Сфера застосування	Призначення	Оцінка ідеї	Переваги / Недоліки	Умови використання
Bitrix24					
IdeaBuddy					
Craft.io					
Miro					
Rever					
MindMeister					

Вправа 5. Мотивація генерування ідей: досвід практиків [7]

Будь-який винахід починається з ідеї. Компанії, що обрала інноваційний шлях розвитку, необхідно вибудувати систему роботи з ідеями, що включає, зокрема, стимулювання працівників (матеріальне і моральне), оформлення ідеї, охорону отриманого технічного результату (необхідно вирішити, яким чином вона буде здійснюватися), впровадження, отримання економічної вигоди або доходу, контроль і аналіз використовуваних рішень. Наведемо два приклади:

1. При розробці положення «Про систему матеріального стимулювання діяльності, пов'язаної із створенням об'єктів інтелектуальної власності та інших результатів інноваційної діяльності» одна нафтова компанія передбачила проведення інноваційних конкурсів та виплату премій за їх результатами, а також виплату заохочувальної винагороди автору ідеї (тільки за факт, що працівник поділився своїми думками). Комісія розглядала ідеї і приймала рішення про можливість патентування (в разі патентування автор також отримує винагороду). Ці заходи дозволили підвищити активність працівників, в результаті чого кількість винаходів і корисних моделей, що використовуються у виробничій діяльності компанії, збільшилася. Вдалося також знизити витік інформації.

2. Металургійна компанія оголосила конкурс на кращу ідею і кращу рацпропозицію по зниженню кількості шкідливих викидів в навколишнє середовище. Розмір премій за три ідеї, які будуть визнані кращими, оголосили заздалегідь. Цими заходами компанія мала на меті знизити витрати і скоротити термін, необхідний для впровадження пропозиції. В результаті був досягнутий

значний економічний ефект при мінімальних витратах, а також запатентовано ще один винахід.

Завдання:

1. Ознайомтеся з прикладами мотивування ідей в компанії. Знайдіть в інтернет-ресурсах щонайменше 3 приклади мотивування працівників до створення ідей.
2. Запропонуйте власну систему заходів з мотивування ідей в компанії.

Вправа 6. Менеджмент ідей як бізнес-процес [7]

Для того, щоб компанія могла стати успішним інноваційним підприємством, їй необхідно пройти такі етапи:

- Формування пропозицій. Включає в себе формалізацію пропозицій, їх авторську оцінку і доопрацювання.
- Відбір і реалізація пропозицій.
- Облік вкладу учасників (з подальшою виплатою винагороди).

1. Формування пропозицій. Формалізація ідей – перший етап корпоративного інноваційного процесу. Система передачі ідей не повинна бути складною. Простота і доступність заповнення формату – ключовий момент для залучення широкого кола авторів.

Практика показує, що перший варіант пропозиції, як правило, не є оптимальним. Потрібен час і зусилля, щоб довести його до рівня максимальної інвестиційної привабливості. Тому в ланцюжку процесів потрібно передбачити для автора можливість виправити зміст пропозиції до того, як воно буде оцінено, відібрано і почнеться його реалізація. Крім того, інші співробітники можуть зробити конструктивні зауваження за першим варіантом пропозиції. Отже, процес доопрацювання повинен забезпечити можливість групі співробітників зробити необхідні поліпшення ще до її публікації на корпоративному рівні.

Досвід показує, що якщо з десяти ідей кілька виявляться дійсно цінними, то це можна вважати успіхом для управлінців. Але як бути з працівниками, чиї пропозиції не пройшли? Вони падають духом і не розуміють, чому саме їх ідеї були відкинуті, в чому полягали недоробки. Тому необхідно, щоб автори могли самі попередньо оцінювати свої ідеї. Попередня авторська оцінка вже формалізованого пропозиції – найважливіший етап підвищення його якості.

Також компанії потрібно передбачити спеціальну процедуру, що дозволяє закріпити авторські права: зафіксувати дату подачі пропозиції і накласти заборону на редагування суті рішення виявленої проблеми після офіційної подачі на розгляд або публікації на корпоративному рівні. Крім того, бажано організувати процес подачі пропозиції таким чином, щоб його розгляд на початковій стадії проводилося без зазначення прізвища автора. Такий підхід дозволяє максимально коректно поставитися до автора у випадку, якщо пропозиція не буде підтримана.

2. Колективна оцінка і відбір пропозицій. Прискорити процес розгляду найбільш значущих пропозицій Ви зможете, якщо врахуєте думку про них інших співробітників. Так діють багато університетів і компаній на кшталт Telcordia і Biosense Webster: вони створили в своїх мережах «відкриті ящики» для пропозицій і запросили до участі в раціоналізаторську русі весь персонал. Співробітники можуть оцінювати, коментувати та вдосконалювати ідеї своїх колег. З'явився рейтинг ідей, завдяки чому керівництву стало легко виявляти найперспективніші. Набагато краще стали відчувати себе і автори відкинутих заявок: вони бачать відгуки товаришів по службі і розуміють, що до їх пропозиції поставилися серйозно.

3. Облік і стимулювання інноваційної діяльності співробітників. У ряді компаній обсяг винагороди автора безпосередньо залежить від ступеня його участі на всіх етапах втілення ідеї. Ця так звана ідеологія магістралі стимулює автора доводити бізнес-ідею до стадії проекту і брати участь в управлінні ним.

Відзначимо, що винагорода може бути не тільки матеріальною. Практично всі найбільш вдалі системи стимулювання носять комплексний характер. Вони дають співробітникам можливість проявити себе з творчої сторони, отримати адекватне матеріальну винагороду за свою працю, заслужити визнання колег і керівництва компанії. За допомогою комплексної системи стимулювання можна перетворити ланцюжок комерційного використання пропозицій в замкнутий процес, що самопідтримується.

4. Автоматизація збору і обробки пропозицій. Якщо загальне число пропозицій у компанії обчислюється кількома сотнями, то варто задуматися про впровадження спеціальної системи збору, обробки та реалізації пропозицій. Доводи на користь впровадження системи наступні:

- Витрати коштів і часу на обробку пропозицій співробітників традиційними методами дуже великі.

- Відсутній механізм залучення автора в процес доопрацювання ідеї до стадії бізнес-пропозиції з подальшим його участю в процесі реалізації.

- Інтелектуальний потенціал всіх співробітників компанії в процесі обговорення пропозицій на початкових етапах практично не використовується.

Основою інформаційної системи повинен стати програмний комплекс, що забезпечує наступні етапи:

- збір пропозицій;
- авторську обробку пропозиції, включаючи оцінку його придатності для підприємства, а також рентабельності і можливості бути реалізованим;
- колективну оцінку значущості пропозиції;
- формування ефективного портфеля пропозицій.

В нашій компанії можливість роботи в подібній системі була надана майже 60 співробітникам. За три літніх місяці було опубліковано близько 25 пропозицій. З них чотири вже реалізовано, а кілька найбільш серйозних стали основою розширення функціональних можливостей самої системи. Вражаючою виявилася активність співробітників, яка проявилася в процесі обговорення опублікованих в системі ідей: число переглядів перевищило чотири з половиною сотні і було виставлено близько 90 оцінок значущості.

Завдання:

Проаналізуйте наведений кейс і запропонуйте концептуальну схему, яка представляє менеджмент ідей у вигляді бізнес-процесу організації.

Практичне заняття 5. Творчий потенціал організації

Питання до розгляду:

1. Складові творчого потенціалу особистості.
2. Креативність і компетентність.
3. Діагностика інтелектуальних здібностей.
4. Оцінка творчого потенціалу працівника. Особистісна мотивація до творчості.
5. Сутність творчого потенціалу організації.
6. Чинники розвитку творчого потенціалу організації.
7. Оцінка творчого потенціалу організації.

Практичні вправи:

Вправа 1. Оцінка потенціалу для створення креативної переваги

Для оцінки можливості створення креативної переваги над конкурентами можна скористатися діагностичними критеріями, запропонованими П. Куком (таблиця 7).

Таблиця 7. Оцінка потенціалу для створення креативної переваги над конкурентами [8]

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 в рік			
Збільшення кількості інновацій в області продуктів/послуг в рік			
Зменшення часу від початкового задуму нових			

продуктів/послуг до впровадження їх на ринок			
Збільшення питомої ваги організації на існуючих ринках			
Освоєння нових ринків для продажу вже існуючих продуктів/послуг			
Зниження собівартості 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 по рекомендації інших клієнтів			
Зменшення кількості скарг клієнтів			
Повніше використання ноу-хау компанії, наприклад, в 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 в розробці концепції і дизайну продукту			
Збільшення індексу відгуку клієнтів, тобто зменшення кількості клієнтів, що залишилися, байдужими до тих продуктів, які вони придбали або послуг, якими вони скористалися			
Збільшення індексу сприяння клієнтів, тобто перетворення клієнтів, що погоджувалися пасивно рекомендувати ваші продукти/послуги, в активних прихильників компанії			
Збільшення індексу з фокусованості клієнтів, тобто зменшення кількості клієнтів, які купляють продукти або послуги, в яких вони насправді не мають потреби			
Інші варіанти удосконалень, характерні для даної компанії			

Завдання:

Користуючись критеріями, наведеними в Таблиці 7, оцініть експертним методом креативні переваги підприємства, де ви проходили практику або працюєте.

Вправа 2. Оцінка творчого потенціалу організації

Для оцінки творчого потенціалу організації користуються критеріями, наведеними в таблиці 8.

Таблиця 8. Критерії творчого потенціалу організації [24]

Критерії	Показники, що характеризують критерії	Вага (0-1)	Баль-на оцінка (1-5)	Зваже на оцінка
1 Кваліфікація і професіоналізм персоналу	1.1. Кількість працівників з науковим ступенем доктора, кандидата серед науково-дослідного персоналу 1.2. Кількість наукових публікацій у поточному році (за останні 5 років) 1.3. Кількість отриманих наукових ступенів у поточному році (за останні 5 років) 1.4. Досвід роботи в інноваційній сфері науково-дослідного персоналу 1.5. Частка науково-дослідного персоналу по відношенню до всього персоналу організації 1.6. Частка працівників з вищою освітою по відношенню до інших груп працівників 1.7. Рівень професіоналізму персоналу 1.8. Рівень підвищення кваліфікації персоналу			
2. Ефективність інноваційного менеджменту в організації	2.1. Рівень інноваційної культури 2.2. Організаційна структура 2.3. Організація праці 2.4. Стиль управління 2.5. Рівень міжфункціональної співпраці у проведенні НДДКР 2.6. Система інформування персоналу 2.7. Рівень ефективності системи стимулювання раціоналізаторства. Оплата праці 2.8. Рівень співпраці з іншими організаціями в інноваційній сфері 2.9. Психологічний клімат			

	2.10. Умови праці			
3. Ефективність творчої діяльності	3.1. Кількість запропонованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.2. Кількість реалізованих ідей у поточному році (за останні 5 років) 3.3. Рівень новизни інновацій 3.4. Кількість нагород, отриманих на конкурсах і виставках за інновації 3.5. Кількість (вартість) проданих ліцензій у поточному році (за останні 5 років) 3.6. Кількість зареєстрованих патентів у поточному році (за останні 5 років)			
4. Психометричні дані	4.1. Особисті психологічні характеристики працівників			
Усього:		1,00		

Завдання:

Користуючись критеріями, наведеними в таблиці 8, оцініть експертним методом творчий потенціал підприємства, де ви проходили практику або працюєте.

Практичне заняття 6. Формування креативного організаційного середовища

Питання до розгляду:

1. Що таке креативне середовище?
2. Охарактеризуйте складові креативного середовища.
3. Які існують організаційно-структурні заходи підтримки креативності?
4. Які системи і процедури створюються сучасними організаціями для стимулювання креативності?

Практичні справи:

Вправа 1. Аналіз креативного середовища організації

Проаналізуйте досвід створення креативного середовища в організаціях, що відносяться до світових лідерів інноваційності: Apple, Google, Microsoft, IBM, Toyota Motor, Samsung Electronics, Nokia, General Electric, Procter and Gamble, Nestle (за вибором).

Виділіть заходи, що спрямовані на створення креативного середовища в цих компаніях. Результати аналізу систематизуйте у таблиці 9.

Таблиця 9. Складові організаційного середовища

Напрямок	Показники	Організація_____
Організаційні структури	Тип організаційної структури Пласкі чи ієрархічні Гнучкі чи механістичні Канали руху інформації	
Системи і процедури	Відбір нових працівників Навчання Мотивація і визнання Кар'єрний ріст. Методи активізації творчого мислення	
Організаційна культура	Домінуючий стиль управління Ступінь свободи у вирішенні виробничих питань Прийнятність конфліктів Акцент на командну чи індивідуальну роботу Ефективність обміну інформацією Прийнятність невизначеності	

	Орієнтація на результат чи процес Відношення до нового Ступінь прийняття ризику Ступінь централізації прийняття рішень Ступінь формалізації і регламентованості діяльності Орієнтація на співробітництво чи суперництво та інші Матеріальні атрибути (оформлення приміщень, символіка, тощо)	
--	--	--

Вправа 2. 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 10.

Таблиця 10. 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				

Конформізм				
Уникнення конфліктів будь- якою ціною				
Занадто сильний дух колективізму				
Низька мотивація до генерування ідей				

Завдання:

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

Практичне заняття 7. Творча група – основа організаційної креативності

Питання до розгляду:

1. Проаналізувати творчу групу як джерело креативності.
2. Надати характеристику структури творчих груп.
3. Пояснити, чому організаційна креативність ототожнюється із взаємодією.
4. Проаналізувати внутрішньогрупові умови функціонування творчих груп.
5. Проаналізувати організаційні умови функціонування творчих груп.
6. Надати характеристику групових методів роботи.
7. Інноваційні методи групової роботи персоналу.

Практичні справи:

Вправа 1. Гомогенність чи гетерогенність?

Д. Леонард і С. Стросс вказують на дві відмінні точки зору менеджерів щодо формування творчого колективу [9].

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 найзвичніше 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 різнотипних індивідуумів, можна забезпечити креативне рішення проблем.

Завдання:

1. Яка точка зору вам видається більш слушною? Наведіть аргументи на підтримку своєї думки.
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 їхні слабкі сторони?

Вправа 2. Як зібрати ідеальну команду: рецепти від Google [6]

Ще в 2012 році компанія Google провела дослідження, яке виявило характеристики ідеальних команд:

- кожен почуває себе в безпеці, не соромиться висловлювати свої думки і не боїться виглядати некомпетентним;
- кожен вчасно виконує потрібну роботу;
- усі знають свої обов'язки та розуміють, що інші очікують від їх роботи;
- учасники розуміють цілі своєї роботи;
- результат роботи кожного впливає на роботу компанії в цілому.

Як зібрати ідеальний колектив з подібними характеристиками і залучити потрібних людей в організацію? Фахівці дають такі поради:

1. Ставте чіткі вимоги до кандидатів на посаду

Якщо ви не сподіваєтесь, що хтось уже придумав за вас, яким повинен бути ідеальний маркетолог, самі створюйте універсальний портрет для кандидатів на визначену позицію. Не потрібно копіювати вимоги до кандидатів у відомих компаніях. Подумайте, кого ви хочете побачити на кожній з вакантних посад, розробіть відповідні вимоги (професійні та особисті) та визначайте відповідність кандидата цим вимогам на етапі відбіркової співбесіди.

2. Мотивуйте кандидата працювати з вами

Необхідно привабити кандидата не тільки високою зарплатою, а й цікавими завданнями, іміджем та репутацією компанії. Якщо ринок про вас мало знає, особливо важливо популяризувати свою компанію, формуючи впізнаваний бренд. Якщо чекаєте на ідеальних кандидатів, заведіть блог, пишіть у соцмережах про свої надихаючі плани, унікальні продукти та перспективи зростання.

3. Намагайтесь зібрати в команді різних людей – з різним баченням, типом особистості та темпераментом. Не потрібно намагатися зібрати колектив з одних

«зірок» та харизматичних особистостей. Якщо зірки починають доводити свою зірковість, працювати у такому колективі стає складно,

4. Заохочуйте ініціативу

Команда буде працювати чітко, якщо кожен знає, над чим працює. Обов'язки, посадові інструкції повинні бути чітко прописаними. У той же час не обмежуйте свободу працівників. Давайте співробітникам можливість висловлюватись та заохочуйте нові ідеї

5. Хваліть працівників

Знайдіть реальний привід, щоб похвалити команду або окремого співробітника. Тим самим ви піднімете свій авторитет і надихнете команду працювати краще. Будьте рольовим прикладом для своїх підлеглих. Ви повинні багато працювати самі, розвивати свій бізнес і завжди знати, над чим працює колектив. Такий керівник має більший авторитет у колективі і краще мотивує команду.

Завдання:

Проаналізуйте наведені поради з позиції моделі креативності Т. Амабайл. Які ще заходи, на вашу думку, дозволять компанії сформувати успішну команду?

Вправа 3. Новий виклик для бізнесу: віддалені команди [15]

Карантинні обмеження, викликані епідемією коронавірусу у світовому масштабі змінюють ринок праці. У структурі працюючих спостерігається зростання чисельності фрілансерів, дауншифтерів і дистанційних працівників у геометричній прогресії. Нові реалії ведення бізнесу примушують роботодавців до зміни звичного порядку офісної роботи.

Приклади здорової реакції бізнесу на пандемію демонструють міжнародні інноваційні компанії. Microsoft, Amazon, Uber, Facebook, Google, Uber вже ввели формат дистанційної роботи з дому для більшої частини своїх працівників. Google і Microsoft додатково заявили про надання безкоштовних версій сервісів спільної роботи G Suite і Microsoft Teams. В Україні компанії WePlay і Monobank повністю перейшли на дистанційний формат роботи. Також організатори таких фестивалів і конференцій як iForum, Ukrainian Marketing Forum, Videozhara 2020 року, фестиваль Ulichnaya eda і Кураж базар вже перенесли дати їх проведення. Сервіс Raketa запускає безконтактну доставку замовлень, а Coursera і Prometheus відкривають безкоштовний доступ до курсів.

Віддалена робота персоналу дозволяє бізнесу економити, зокрема, на оренді приміщень, обладнанні, меблів, канцелярії, а також на комунальних послугах.

Найпопулярніші «віртуальні вакансії» зараз розміщені для мілленіалов покоління Z. Зазвичай працівники, які хочуть працювати дистанційно, навіть готові отримувати менше за роботу вдома, ніж за роботу в офісі.

Вже зрозуміло, що після завершення епідемії коронавірусу компанії зміняться, оскільки більшість з тих працівників, хто успішно випробує нову модель роботи, вже не захоче повертатися до офісного формату, відчувши переваги роботи дома. І власники бізнесу, проаналізувавши KPI працівників, залишать лише тих, хто дійсно необхідний.

Таким чином, віддалена робота стане новою реальністю не тільки для IT. І якщо вдасться створити зручні та комфортні умови для дистанційної роботи, то і після пандемії роботодавці збережуть набуті конкурентні переваги, особливо серед молодого покоління. Разом з тим, існують і певні ризики віддаленої роботи.

Завдання:

1. Визначте переваги та недоліки роботи віддалених команд компанії.
2. Уявіть, що ви – власник дистрибуторської компанії з продажу гігієнічних, косметичних засобів та парфумерії. Розробіть чек-лист щодо переходу в дистанційний формат, який був би адаптований під внутрішні процеси компанії, який, на вашу думку, містить найбільш адекватні заходи з організування віддаленої роботи працівників компанії. Говідрповідає

Вправа 4. Електронні засоби корпоративної співпраці

Знайдіть в інтернеті опис одного з електронних засобів корпоративної співпраці:

- Google Sites,
- Socialtext (Socialtext Workspace, Socialtext Dashboard, Socialtext wiki, SocialCalc),
- Microsoft SharePoint,
- Zoho Notebook and Project,
- Bluetie Online,
- Basecamp,
- Wrike,

- OneHub,
- WorkZone та ін.

Підготуйте інформаційне повідомлення про сферу застосування, функціонал, переваги і недоліки одного з цих засобів.

Практичне заняття 8. Моделі організаційної креативності

Питання до розгляду:

1. Надати характеристику інтеракціоністського підходу до вивчення креативності.
2. Моделі організаційної креативності.
3. Теорія DIFI. Її роль у розвитку уявлень щодо організаційної креативності.
4. Модель Амабайл. Її роль у розвитку уявлень щодо організаційної креативності.
5. Внутрішня мотивація як джерело креативності.
6. Синергетична та несинергетична мотивація персоналу.

Практичні вправи:

Вправа 1. Модель DIFI: практична реалізація

Керівник вирішив підвищити креативність своєї компанії, спираючись на модель креативності DIFI. Назвіть щонайменше десять організаційних заходів, які він може застосувати. Відповідь обґрунтуйте.

Вправа 2. Модель Амабайл: практична реалізація

Керівник вирішив підвищити креативність своєї компанії, спираючись на модель креативності Амабайл. Назвіть щонайменше десять організаційних заходів, які він може застосувати. Відповідь обґрунтуйте.

Вправа 3. Як підвищити внутрішню мотивацію?

У керівника в розпорядженні завжди є кілька стимулюючих методів, що дозволяють підвищити внутрішню мотивацію працівників. Т. Амабайл називає такі [1,2]:

Складність завдань. Як правило, якщо працівник вважає поставлені перед ним завдання досить складними, але здійсненими, то це стимулює його, підвищує внутрішню мотивацію. Цим пояснюється, чому саме керівник повинен підібрати виконавця для кожного роду робіт і ставити переднім завдання відповідного рівня.

Ступінь свободи. Внутрішня мотивація, разом з нею ініціатива і творчий підхід різко підвищуються, якщо працівники отримують права на самостійний

вибір способів досягнення мети. Природно, що постановка мети залишається за керівником.

Організація групової роботи. Підбір складу робочої групи повинен проводитися з людей, які не тільки виявляють готовність до взаємодії, а й неоднорідні за своїми знаннями і поглядами. Це пов'язано з тим, що в цьому випадку запропоновані ідеї можуть зазнавати цікаві зміни або дають початок іншим, часом несподіваним ідеям і корисним результатам. Робота в такій групі дає додатковий імпульс внутрішньої мотивації.

Надання ресурсів. Основні ресурси (час і гроші) мають «порог достатності». Недостатній рівень виділених ресурсів призводить до придушення внутрішньої мотивації, оскільки змушує працівників витратити свій потенціал на пошуки додаткових ресурсів. З іншого боку, виділення коштів більше «порога достатності» не дає зростання творчої віддачі.

Рівень заохочення. Підлеглі можуть бути захоплені своєю роботою і протягом якогось часу не вимагати заохочення своєї праці. Але ентузіазм треба підтримувати. Важливо показати, що їхня робота має важливе значення для осіб, думка яких вони поважають, а також для всієї організації. Найбільш важливо заохочення у вигляді підтримки ідей і рішень.

Організаційна підтримка. Будь-яка людина, за малим винятком, цінує можливість співпраці і обміну інформацією. Створіть таку можливість і це, безумовно, підвищить внутрішню мотивацію і результати діяльності. Другий організаційний компонент полягає в збереженні здорової внутрішньої атмосфери. Внутрішня мотивація працівника зростає, якщо його оточують люди, захоплені своєю роботою, а не інтригами.

Завдання:

1. Вкажіть, які з наведених у вправі заходів відносяться до синергетичної мотивації?
2. Назвіть інші приклади синергетичної та несинергетичної мотивації.
3. Запропонуйте, як керівництво може уникати несинергетичної мотивації.

Вправа 4. Мотивація креативності в організації

Уявіть, що ви – керівник відділу маркетингу успішної виробничо-збутової компанії. Вашому відділу поставлена задача: за рік збільшити клієнтську базу на

50%. Як виконати це завдання? Щоб мотивувати працівників відділу до вирішення поставленої задачі, ви:

1. Встановите терміни надання ідей і призначите відповідального за їх модерацію
2. Проведете конкурс кращих ідей серед співробітників
3. Збережете співробітників відділу і влаштуєте мозковий штурм з генерування ідей
4. Запропонуєте своє рішення і доручите працівникам відділу його виконати
5. Створите робочу групу з великою автономією
6. Повідомите працівникам про ненадання премії у разі невиконання задачі
7. Пообіцяєте премію за конструктивні ідеї, якщо їх використають.

Завдання:

Які з наведених заходів ви б обрали? Які ще додаткові заходи варто застосувати? Відповідь обґрунтуйте.

Вправа 5. Закон Єркса-Додсона: мотивація креативності

Згідно з законом Єркса-Додсона існує оптимальний рівень мотивації працівника, при якій ефективність його діяльності буде найбільшою. Як низька мотивація, так і занадто висока негативно впливають на ефективність роботи. Низька мотивація означає, що у працівника не виникає бажання докладати значних зусиль для вирішення завдання. При переході до зони оптимальної мотивації зростає увага, збільшується інтерес до завдання, покращується настрій, є висока налаштованість на досягнення результату. При занадто високій мотивації творча енергія блокується почуттям страху, невдоволеності собою, та негативними емоціями. У працівника виникає почуття високої тривоги і стресу. Зростає тягар відповідальності за можливість «провалити» завдання, а отже і ризик не отримати винагороду. В результаті працівник намагається якомога швидше закінчити завдання, навіть за рахунок якості, щоб вийти з несприятливого емоційного стану. Закон був встановлений експериментально при виконанні творчих завдань групою учасників.

Психологи рекомендують такі шляхи збереження оптимального рівня власної мотивації:

Час від часу переглядайте свої пріоритети. Аналізуйте, чи не занадто ви захопилися метою, яка залишається тривалий час недосяжною.

Уявіть, що ви досягли поставлену мету. Чи дійсно вона буде для вас цінною?

Знайдіть позитивні стимули у самому процесі виконання діяльності. Можливо, ви вже досягли важливих результатів, тільки ви їх не помічаєте?

Не займайтеся самоїдством, не затримуйтеся на негативних емоціях, якщо щось не виходить.

Завдання 1:

Визначте, як керівник компанії повинен враховувати закон Єркса-Додсона при плануванні науково-дослідних та робіт та інших видів творчої діяльності?

Запропонуйте, як встановити оптимальний рівень мотивації персоналу. Чи будуть відмінності у застосуванні закону Єркса-Додсона у разі виконання рутинних та творчих видів діяльності?

Завдання 2:

Проаналізуйте свій досвід виконання творчих завдань. Які шляхи збереження оптимуму власної мотивації ви застосовували? Які з них виявилися ефективними для вас?

Вправа 5. Інструменти мотивації інноваторів [17]

Колись золотим стандартом індивідуальної винагороди був річний бонус, але сучасні програми заохочення стають все більш різноманітними і відображають унікальну культуру кожної організації.

Починаючи з присудження кращих місць на парковці, закінчуючи безкоштовним пивом з крендельками в компанії колег, кращі ідеї поширюються зі швидкістю інтернет мема. Пам'ятайте, програма заохочення як ніщо інше відображає ставлення компанії до своїх співробітників, а також служить чудовою мотивацією для них. Тому так важливо, щоб вона співвідносилася з вашими бізнес-цілями, а нагорода була по-справжньому бажана для ваших працівників.

4 підходи до програм заохочення

У компаніях – світових лідерах в своїх областях більшість винагород представлені в чотирьох формах: грошових компенсацій, подарунків, публічної похвали та особистих пільг. Але найефективніші і збалансовані системи заохочення, як правило, створюються при поєднанні декількох видів винагороди.

Такі компанії, як Zappos.com, Westin, і Honeywell чітко розуміють свої короткострокові і довгострокові цілі і на основі цього створюють програми заохочення, що допомагають їм у досягненні цих цілей.

Нижче наводяться 11 надихаючих практик, які використовуються в найуспішніших компаніях для заохочення співробітників і забезпечення постійного припливу інноваційних ідей.

1. Компенсації

Це можуть бути різні грошові компенсації, бонуси за ідеї або опціони, найвинахідливіші організації продовжують розширювати цей список, знаходячи нові втілення для матеріальних виплат. Коли вам потрібно мотивувати співробітників з розрахунком на короткострокову перспективу, фінансове заохочення є найкращим і перевіреним рішенням.

- У компанії Zappos діє програма «peer-2-peer», перекладається як «рівний – рівному», в її рамках кожному співробітнику раз на місяць дається чек на 50 \$, який він може віддати кращому, на його думку, працівникові.

- Співробітники біотехнологічної компанії Genentech пішли далі. Їх співробітники можуть виписати колезі чек від імені компанії, в розмірі від 1000 до 2500 \$, при цьому обґрунтувавши своє рішення.

- У компанії Samsung прийнято давати грошові винагороди співробітникам, які подали заявки на патенти від імені компанії, а так само членам команди, які застосовують нові винаходи в своїй роботі.

2. Подарунки

Подарунки не обов'язково повинні бути дорогими, головне, що б вони були креативними і досить цінними і бажаними для співробітників. Даний спосіб заохочення ідеально підходить для винагороди за якусь добре виконану роботу і сприяє розвитку лояльності в довгостроковій перспективі.

- У компанії Westin (дочірнє підприємство Starwood Hotels) раз в квартал прийнято нагороджувати співробітників, які запропонували найкращу ідею. Переможцю дарують п'ятиденний тур в одну з екзотичних країн світу. Якщо ваша компанія не може регулярно оплачувати співробітникам такі канікули, можна нагородити додатковими днями відпустки. Менеджери рекламного агентства DDB Worldwide відправляють пляшку преміум шампанського працівникам, які перевищують очікування щодо їх проектів.

- У Департаменті Великобританії з питань праці та Пенсій дуже цінують співробітників, що вносять нові ідеї. Спеціально для спонукання працівників до креативності, була створена система Гейміфікація даного процесу, що отримала

назву «Вулиця ідей». В рамках проекту кожен співробітник може запропонувати будь-яку ідею, яка буде служити розвитку організації, а так само голосувати за найперспективніші ідеї. За 18 місяців існування проекту, в проекті взяли участь 4500 людей, запропонувавши 1400 ідей, з яких 63 вже перейшли фазу реалізації.

3. Публічне визнання

Даний спосіб заохочення дозволяє публічно виділити співробітників, які володіють якостями і демонструють поведінку, яке ви хочете бачити в своїх працівниках. Для реалізації довгострокової стратегії та розвитку корпоративної культури та лояльності, такий спосіб заохочення один з кращих і, як показує практика, працює краще фінансового заохочення.

- У компанії Intuit існує незвичайна традиція, періодично в масштабах всієї компанії проводиться церемонія вручення премії "Провал". Вона вручається команді, яка провалила проект, але отримала з цього найбільший урок. Коли в компанії W. L. Gore & Associates розправляються з невдалим проектом, вони влаштовують свято з пивом або шампанським, всі радіють так, як якщо б проект був успішним.

- Для підвищення мотивації в компанії Honeywell існує система «Великий співробітник», в її рамках керівники регулярно вибирають кращих працівників, а потім розміщують їх портрети з розповіддю про їхні успіхи на стінах офісу. В результаті всі не просто бачать хто працює краще за інших, але розуміють саме чому це сталося. Таким чином керівництво доносить до співробітників критерії хорошої роботи.

4. Особисті пільги

Заохочення у вигляді особистих пільг вбудовується в робоче середовище для залучення й утримання найбільш талановитих співробітників, а також для підвищення ефективності в довгостроковій перспективі.

- Гаслом компанії Thrillist Media Group є «Добре працюємо – добре відпочиваємо». Тому для співробітників цілий рік передбачено ряд пільг на зразок дозволу приводити на роботу вихованців, регулярні вечірки і спортивні заходи, та навіть кран з розливним пивом в офісі.

- Компанія Genentech піклується про співробітників, допомагаючи їм заощаджувати до \$ 10,000 в рік. Співробітникам надається безкоштовне щотижневе миття машини, безкоштовні послуги перукаря, дитячий садок на території офісу, а також послуги консьєржа.

— В Starbucks діє програма заохочення, яка навіть може змінити життя. У співпраці з Державним Університетом Аризони компанія пропонує своїм співробітникам отримати безкоштовну вищу освіту за обраним фахом.

Всі способи винагороди будуть ефективно працювати, якщо вони відповідають цілям і стратегії вашої компанії. Пиво і домашні тварини на роботі, звичайно, здорово, але підходять далеко не всім організаціям. Залежно від специфіки, іноді звичайний квартальний бонус є найкращим заохоченням. Головне тонко відчувати ваших співробітників і в розробці системи винагород відштовхуватися від їх бажань.

Завдання:

Проаналізуйте способи мотивації інноваційних працівників у провідних компаніях світу.

Уявіть, що ви працюєте в ІТ компанії, яка займається розробкою ІТ продуктів для управління фінансовими потоками компаній. Запропонуйте систему мотивації працівників за кращі ідеї.

Практичне заняття 9. Управління талантами і креативне лідерство

Питання до розгляду:

1. Сутність концепції управління талантами.
2. Напрями управління талантами.
3. Креативне лідерство.
4. Риси креативних лідерів.
5. Розвиток лідерських якостей.

Практичні вправи:

Вправа 1. Війна за таланти [11]

За п'ять років спілкування з представниками сотень компаній автори книги «Война за таланты», консультанти компанії McKinsey, зрозуміли, що жодній з них не вдалося б добитися спільної установки на таланти без підтримки і ентузіазму CEO. Хоча в підпорядкуванні CEO можуть бути люди з такою ж установкою, цей процес повинен йти зверху вниз: схоже, у зворотному напрямі він не розповсюджується. CEO повинен задати тон, встановити стандарти, демонструвати готовність до сміливих дій і надихати весь колектив.

У книзі описується досвід управління талантами Грега Самме, CEO PerkinElmer. Він не лише самотійно прийняв установку на таланти, але й розповсюдив її на всіх працівників своєї компанії.

Отримавши диплом магістра по електротехніці в Університеті штату Цинциннаті, а потім – диплом в Уортонській школі бізнесу, де він був в числі 5% кращих учнів свого класу, Самме вирішив працювати в McKinsey & Company, де пізніше дійшов до позиції партнера.

Однак за два роки потому Самме здивував всіх, оголосивши, що він залишає McKinsey. Він прийняв пропозицію про роботу в GeneralElectric, і пізніше AlliedSignal. Нарешті в 1998 р. його запросили на посаду CEO в EG&G – інжинірингову компанію з Бостона, що працювала в 31 бізнес-сфері із загальним оборотом майже \$1,4 млрд. До того компанія довгі роки залежала від державних контрактів, однак продажі не зростали, а прибуток лише досягав прийнятного рівня. У цій ситуації були потрібні новий керівник і нове управління. Самме

визначив, що компанія потребує термінових змін: стати провідним гравцем в ринковому середовищі, вийти на глобальний рівень операцій, вступити до нових альянсів і дістати доступ до нових технологій, щоб конкурувати в глобальних масштабах. Спершу Самме повністю позбавив EG&G від державних контрактів. Потім він реорганізував компанію в чотири стратегічні бізнес-одиниці: медико-біологічні науки, оптична електроніка, науки про нестале середовище і прилади. Самме продав 11 підрозділів з поганими показниками зростання і здійснив дев'ять придбань в секторах, що швидко розвиваються. Це привело до збільшення продажів на \$800 млн. Одночасно він почав упроваджувати ретельніший підхід до оцінки ефективності діяльності підрозділів, включаючи систему оцінки ефективності окремих людей і бізнес-одиниць, реальну відповідальність за результати і нові системи стимулювання. Він також вжив заходів щодо поліпшення фінансового контролю і підвищення якості, продуктивності і ефективності закупівель. Поки що це хрестоматійний приклад кардинальних змін, але він пішов далі.

Попрацювавши в McKinsey, GE і AlliedSignal, Самме усвідомив величезні можливості управління талантами. Діючи згідно установці на таланти, Самме почав оцінювати результативність і потенціал кожного із співробітників вищої ланки. «Я не лише оцінював п'ятнадцять безпосередньо підзвітних мені співробітників, але і відразу почав оцінювати вже їх безпосередніх підлеглих, – згадує Самме. – Я зустрівся з кожним з них – в цілому близько вісімдесяти чоловік – і ставив питання про їх керівників: як вони управляють, які їх стратегії, результати, ключові проблеми і який клімат вони створили». По словах Самме, ці обговорення допомогли зрозуміти неймовірно багато: «Хвилини через тридцять я міг сказати, наскільки ефективно працює начальник, навіть не дивлячись на цифри».

Самме також найняв Річа Уолша – прекрасного керівника служби персоналу з європейського інженерного конгломерату AseaBrownBoveri. За допомогою Уолша компанія розробила процедури оцінки талантів за зразком Allied Signal і AseaBrownBoveri. «Ми впровадили процес оцінки в кожному підрозділі компанії, – говорить Самме. – Я закликав керівників наших секторів посилювати свої команди, а вони, у свою чергу закликали до цього своїх співробітників і допомагали їм». Шона Уорд, директор з маркетингових комунікацій і електронного бізнесу однієї з бізнес-одиниць згадує: «Грег ставив

важкі завдання людям, які давно від цього відвикли. Він підвищив планку наших цілей, зарядив енергією і привів в компанію багато здібних співробітників».

І це правда. В кінці першого року роботи Самме скоротив кількість керівників вищої ланки з 15 до 10 і замінив 9 з них. У компанію прийшли три нових директори секторів, фінансовий директор, керівник служби персоналу і директор по корпоративному розвитку – і всіх Самме найняв особисто. 80% з 100 топ-менеджерів зайняли нові посади, і половина з них були новачками у компанії.

Самме визнає, що звільняти людей важко, але він наполягає на необхідності цього кроку. «Найпоширеніша помилка керівників – вони занадто довго терплять відстаючих. Людям властиво співпереживати, і вони бажають всім успіху, – говорить він. – Але в якийсь момент потрібно зважитися і рухатися вперед. Я вважаю, що керівники повинні навчитися визначати потрібні навички для кожної з ключових посад, ухвалювати рішення і брати на роботу компетентних людей. Більшість співробітників, яким довелося піти, володіли хорошими людськими якостями, але я знав, що з ними ми не зможемо піднятися на вищий якісний рівень».

Самме не лише підвищив у посаді 40 співробітників з лав компанії, але і привів у керівництво 40 нових людей. Ті, кого він наймав, були не лише талановитими генеральними директорами і функціональними управлінцями, але і могли ставити перед іншими цікаві завдання і надихати людей. Вони самі глибоко вірили в установку на таланти. Приклад такого управлінця – Джон Енгель, який прийшов з компанії Allied Signal на посаду президента сектора оптоелектроніки. За перший рік роботи він перевів 60 чоловік на посади, що більше відповідали їх умінням, і найняв 40 управлінців вищої ланки, з яких багато хто працював у конкурентів. Енгель пояснює «Я повинен був привабити таланти і допомагати розвиватися людям, які набагато здібніше за мене».

26 жовтня 1999 р. Самме з гордістю сповістив, що компанія змінила назву з EG&G на PerkinElmer (назва однієї з придбаних компаній).

Хороша новина полягає в тому, що ціна акцій PerkinElmer потроїлася за три роки після приходу Самме в EG&G. Чи сталося це лише завдяки класичній реструктуризації? Самме так не вважає. «Якби ми не приділяли стільки уваги управлінню талантами, то навіть реструктуризація не допомогла б, – говорить він. – Я б отримав уполовину менші результати, ніж у нас були в перший рік, а надалі – ще менше». І додає: «Три роки тому люди були для мене питанням номер один.

І зараз вони для мене питання номер один. І через три роки вони так само будуть питанням номер один».

Завдання:

1. Поясніть сутність концепції управління талантами.
2. Проаналізуйте наведену ситуацію.
3. Виділіть основні заходи Г. Самме щодо управління талантами в компанії PerkinElmer.
4. Наскільки універсальними є ці заходи? Які з них можна застосувати в інших організаціях?
5. Знайдіть в інтернет-ресурсах приклади заходів управління талантами, що використовуються в провідних компаніях світу.

Вправа 2. Перешкоди впровадження концепції управління талантами в організації

У таблиці 11 наведені стереотипи керівництва, що перешкоджають впровадженню концепції управління талантами [21]. Запропонуйте організаційні заходи подолання цих перешкод.

Таблиця 11. Перешкоди впровадження концепції управління талантами

Стереотипи керівництва	Заходи подолання
Стереотип «незамінних кадрів не буває»	
Стереотип «давати таланти, а не вирощувати» – керівникові не подобається бути залежним від талановитого співробітника,	
Неготовність брати відповідальність за заміну середньостатистичного співробітника на потенційно талановитого	
Неможливість побачити позитивний ефект від ефективного управління талантами одразу – для того, щоб побачити результат потрібно чекати щонайменше 1,5-2 роки.	

Вправа 3. Заходи управління талантами

На рис. 1 наведені ключові напрями управління талантами. Запропонуйте конкретні організаційні заходи з реалізації цих напрямів керівництвом.



Рис. 1. Напрями управління талантами в організації

Вправа 4. Піраміда лідерства Максвела

У книзі «5 рівнів лідерства» Джон Максвел розвиває концепцію лідерства, яка покладена в основу так званої піраміди лідерства Максвела [12]:

- Статус (найнижчий рівень). Лідерство зумовлено посадою керівника. Працівники йдуть за лідером, бо змушені це робити, дотримуючись чітких посадових інструкцій, які не можна порушувати. Зазвичай лідеруцього рівня властивий авторитарний стиль керівництва.
- Дозвіл. Колеги слідуєть за лідером, бо прагнуть цього. Зазвичай керівник використовує демократичний підхід у керівництві, надає їм певну свободу прийняття рішень, автономність.
- Продуктивність. Працівники слідуєть за лідером завдяки тим зусиллям, які він вкладає в діяльність компанії. На цьому рівні зазвичай знаходяться топ-менеджери, які вклали в діяльність компанії багато своєї праці. В

такому колективі працівники об'єднані спільною метою, дотримуються одного стилю поведінки, відрізняються високим моральним духом.

- **Розвиток.** Працівники сліднують за лідером завдяки тому, що він зробив для їхнього розвитку. Такий стиль лідерства притаманний власникам чи першим особам компанії, які готові до інвестицій у персонал. Працівники інших організацій прагнуть перейти до них працювати, а керівники пропонують спільні проекти.

- **Особистість.** Працівники йдуть за лідером саме завдяки його особистості. Це люди-легенди, лідери галузей.

Завдання:

Запропонуйте набір поведінкових маркерів, які дозволяють визначити рівень лідерства керівника за пірамідою Максвела.

Вправа 5. Креативне лідерство General Electric [27,37]

General Electric (GE) є символом ефективного управління людськими ресурсами, а також визнаною кузницею талановитих керівників. Її досвід креативного лідерства використовувався і продовжує використовуватися як в приватному, так і в державному секторах.

Протягом майже всієї історії свого існування компанія призначала на вищі керівні посади людей тільки зсередини організації, методично розвиваючи і навчаючи їх. Більш того, GE можна назвати колицею найбільш талановитих генеральних директорів для корпоративної Америки. Завдяки скрупульозній та послідовній роботі здійснився задум Чарльза Коффіна, який змінив Едісона на посаді керівника GE, і компанія стала «машиною з виробництва CEO». Протягом XX століття система підготовки управлінських кадрів розвивалася, в першу чергу, завдяки принципам меритократії та ефективності, закладеним Коффіном.

Корпорація General Electric щорічно витрачає понад 500 тис. дол. на підготовку працівників і утримує спеціально для цього облаштований за кращими світовими стандартами Центр розвитку лідерства. Загалом американські компанії щорічно витрачають 15 млрд дол. на навчання і підготовку своїх працівників [26].

Великий внесок в розвиток GE вніс Джек Уелч – один з найвідоміших підприємців минулого століття. У 1960 він прийшов в General Electric, в 1968 став наймолодшим топ-менеджером, а в 1981 – президентом корпорації.

Уелч вірив у творчий потенціал та інноваційність поглядів своїх співробітників. Він заохочував, а не карав, стимулював, а не змушував. Дозволяв виявляти ініціативу і самостійно приймати складні рішення. З ростом повноважень співробітників, росла їхня продуктивність.

Щоб зрозуміти, кому наділяти повноваження, Уелч ввів реформи зі жорсткого очищення компанії від некомпетентних людей.

Уелч поділив співробітників на 3 категорії (рис. 2):

А. Лідери. Поділяють цінності компанії і горять ідеєю. Вони мотивують інших і приймають важливі рішення.

В. Стабільні співробітники. Компетентні фахівці, які виконують свої завдання в строк, але не претендують на щось більше.

С. Аутсайдери. Це токсичні співробітники, які не поділяють цінностей компанії і не дають результату.

Своїм топ-менеджерам Уелч дав установку, щоб співвідношення цих груп було «20-70-10». 20% – найпродуктивніші співробітники, 70% – «середнячки», 10% – претенденти на звільнення.

Ця ідеальна пропорція дала перспективу розвитку для працівників і компанії.

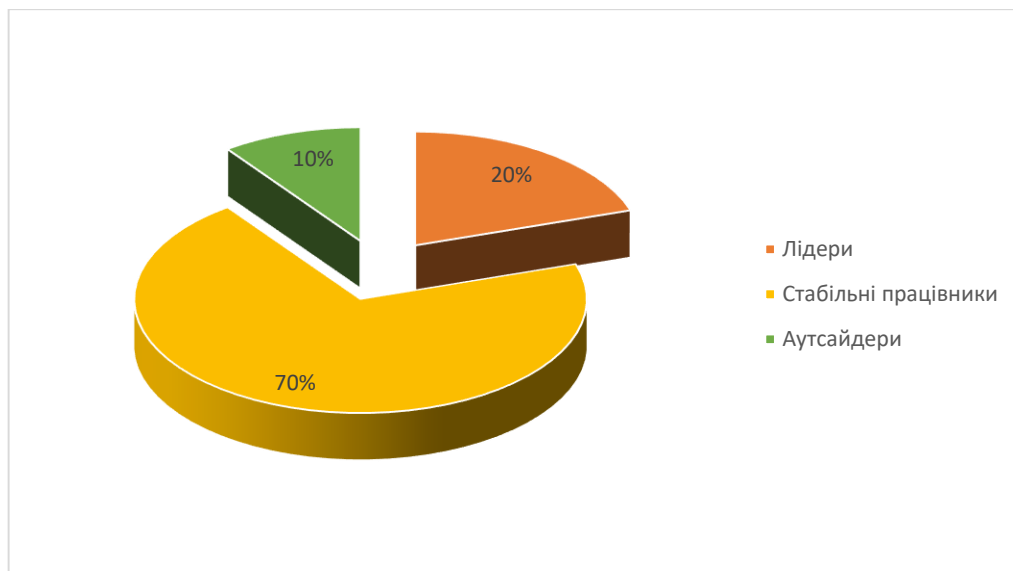


Рис.2. Розподіл працівників в General Electric [20]

Групу А мотивували зростанням зарплати, кар'єрним просуванням і опціонами на придбання акцій GE. Категорії В давали знижку на покупку акцій і

підвищували зарплату, але без кар'єрного просування. Аутсайдерів з групи С звільняли.

Завдяки жорстким заходам компанії вдалося очиститися від непродуктивних людей. На їх місце прийшли працездатні і зацікавлені особи.

Внесок Джека Уелча в розвиток сучасної системи управління General Electric переоцінити неможливо. Навіть під час жорсткого скорочення витрат Уелч не зменшував фінансування програм розвитку. Саме він усвідомив важливість корпоративної культури і цінностей, які формувалися в організації: на початку 1990-х років менеджерів стали оцінювати не тільки за їх результатами, але і по відповідності їх поведінки цінностям компанії.

Уелч підвищив значимість корпоративного університету Кротонвілл, зробивши його інструментом культурних змін в організації. Нарешті, Уелч повністю інтегрував систему розвитку і управління талантами в операційну систему компанії. Коли Уелч йшов зі своєї посади, багато хто сумнівався, чи зможе його наступник бути ефективним на тлі «нейтронного Джека». Час показав, що Джеффри Іммельт, якого в буквальному сенсі слова «ростили» з 1982 року, виявився гідним послідовником, як і багато десятків генеральних директорів мільярдних бізнесів, які вийшли з «машини з виробництва лідерів» General Electric. Його добровільна відмова від майже \$ 12 млн у вигляді бонусів за 2008 рік свідчить про вірність цінностям і принципам діяльності компанії. Іммельт продовжив традицію постійного організаційного розвитку і вніс вклад в корпоративне будівництво. У 2005 році Іммельт заявив топ-менеджерам GE: «Ще одне десятиліття 4-процентного зростання – і General Electric перестане бути великою компанією». Він оголосив курс на зростання, яке перевищує зростання ВВП в США в 2-3 рази, тобто 8% в рік. Для цього Іммельт націлювався на те, щоб перетворити корпоративну культуру продуктивності в культуру органічного зростання. Одним з елементів програми були нові лідерські якості, визначені для 5000 управлінців як «якості зростання» (growth traits): фокусування на зовнішній світ (external focus), уява (imagination), рішучість (decisiveness), залучення (inclusiveness) і знання галузі (domain expertise).

General Electric не зупиняється на досягнутому: кожен з CEO продовжує впроваджувати інновації в управлінні і системі роботи з талантами. Крім того, General Electric відома своєю принциповою прихильністю певному набору

цінностей. Ця відповідність є невід'ємним елементом оцінки співробітників. Фокус на цінності був зроблений і в системі розвитку персоналу.

Завдання:

1. Визначте основні риси лідерів, які є пріоритетними для CEO в General Electric.
2. Опишіть заходи HR менеджменту, які допомогли компанії бути успішною протягом десятиліть. Чи можна ці заходи вважати управлінням талантами?

Вправа 6. Лідерство світового гатунку [24]

Ознайомтеся зі стилем лідерства CEO компанії Apple, Inc Стівом Джобсом, завдяки якому Apple посідає перше місце у рейтингу найінноваційніших компаній світу.

Apple, Inc – американська транснаціональна корпорація, котра проектує та виробляє побутову електроніку, програмне забезпечення та комерційні сервери.

Завдяки інноваційним технологіям та естетичному дизайну, корпорація Apple створила унікальну репутацію, порівняну з культом, в індустрії споживчої електроніки. У травні 2011 року торгова марка Apple була визнана найдорожчим брендом у світі за рейтингом міжнародного дослідницького агентства Millward Brown.

Найвідоміші продукти – комп'ютери Macintosh, mp3 програвач iPod, телефон iPhone, планшетний комп'ютер iPad.

Кількість працівників компанії – близько 35 тис. Головний офіс знаходиться в Купертіно, Каліфорнія. На січень 2010 компанія мала 284 роздрібні магазини в 10 країнах світу. До 2011 року керував компанією Стів Джобс.

На думку дослідників, організаційна структура компанії повністю була зосереджена навколо її керівника.

Стів Джобс – це основна відмінність, корпоративний диктатор, розумовий центр і душа Apple. Його участь у розробці будь-яких продуктів компанії неоціненна. Всі рішення приймаються ним блискавично і ґрунтуються на особистих смаках.

Наступний випадок добре ілюструє особливості його лідерського стилю.

Запуск iPhone 3G і MobileMe в 2008 році був не таким успішним як планувалось. Новий сервіс MobileMe обіцяв постійний доступ до пошти,

календарів і інших сервісів для iPhone і iPodTouch, однак насправді такий доступ не був забезпечений з причини несправності серверів. Це призвело до масового невдоволення користувачів, які вважали вартість річного обслуговування завищеною порівняно з рівнем сервісу. Після цього Стів Джобс викликав всю команду MobileMe до себе в і повідомив їм, що вони «заплямовують репутацію компанії Apple». Він сказав усім членам команди, що вони «повинні ненавидіти один одного за те, що схибили один перед одним». Потім Стів Джобс назвав імена нових керівників групи MobileMe і сказав: «Може хто-небудь мені сказати, що MobileMe повинен робити?». Отримавши задовільну відповідь, він сказав: «Так чому ж ви цього не робите?!»

Як результат, в останні роки MobileMe зазнав сильні зміни в плані дизайну, надійності та покращення якості послуг, тобто вийшов на якісно новий рівень.

Стів Джобс особисто бере участь у наймі топ-менеджерів компанії. Кожен новий віце-президент повинен прослухати лекцію від Стіва на тему «Різниця між прибиральником і віце-президентом». Основна увага в промові приділяється відмінності між «виправданням» і «причинами», яка лежить в основі відповідальності керівника вищого рівня: «Коли ви стаєте віце-президентом, то у вас не може бути ніяких виправдань для своїх помилок».

Джобс просить уявити, що сміття в його кабінеті викидається вкрай рідко і тоді він підходить до прибиральника і запитує, чому кабінет не прибраний. На це він отримує виправдання, що у прибиральника немає ключів, а замки замінили. Це поважна причина для прибиральника: адже він просто може пояснити, що пішло не так. Віце-президент не може і не повинен так робити.

Описати творчий процес всередині компанії можна таким чином: «Творчий процес в Apple – це підготовка кого-небудь, будь-то начальник або просто працівник, до презентації перед Стівом для представлення проекту. Стів Джобс – це корпоративний диктатор, який приймає всі важливі рішення. Він контролює все: від дизайну автобусів, які возять співробітників з і в Сан-Франциско, до їжі, яку подають у кафе».

Стів Джобс проводить наради з директорами по понеділках для обговорення важливих проектів. По середах він проводить зустрічі, що стосуються маркетингу і комунікацій.

Бачення Джобса про дизайн і якість продукту поширене серед всієї компанії, незважаючи на те, що 90% співробітників ніколи не зустрічалися зі Стівом Джобсом.

Коли проект підходить до завершення, Стів Джобс не економить грошей, щоб зробити його ідеальним і представити його потенційним користувачам у найкращому вигляді. Наприклад, Apple уклав контракт з Лондонським симфонічним оркестром для запису саундтреку iMovie; відправив знімальну команду на Гаваї для запису демо-відео з весіллям: і навіть поставив ще одне весілля в церкві Сан-Франциско як демоваріант.

Стів Джобс добре розуміє необхідність підготовки професійних кадрів, що зможуть його замінити і примножити здобутки компанії після його відставки. Він найняв декана Єльської школи бізнесу Джоела Подойлі для створення AppleUniversity. До групи викладачів входять професори, котрі викладають менеджмент, і ветерани Гарварду. Вони пишуть серію підручників для того, щоб підготувати співробітників до життя в Apple після Джобса. У цих книгах описана стратегія бізнесу та внутрішня культура Apple.

Стів Джобс має надзвичайно розвинену інтуїцію щодо залучення талантів. Два співробітника Apple – Джонатан Ів та Джон Рубінштейн, – входять до ТОП-10 найкреативніших людей планети.

Дж. Ів – віце-президент компанії Apple і радник з промислового дизайну. Він розробив перший «Блокбастер» компанії Apple – iMac. За перший рік після виходу на ринок продажі iMac становили 2 млн. од. iMac створив справжню революцію в комп'ютерному світі. Дж. Рубінштейн – комп'ютерний геній, співавтор iPod і iPhone.

Завдання:

1. Визначте особливості стилю лідерства Стіва Джобса. Що, на вашу думку, привело очолювану Стівом Джобсом компанію до світового успіху?
2. Порівняйте стиль лідерства Стіва Джобса з іншими креативними лідерами – Філом Найтом, засновником компанії Nike, Річардом Бренсоном, засновником корпорації Virgin або іншими керівниками відомих інноваційних організацій (за вибором).
3. Що є спільного і відмінного у їхньому стилі лідерства?
4. Чи можна розробити універсальні «рецепти» креативного лідерства, що будуть ефективними для будь-якої організації?

Практичне заняття 10-11. Методи пошуку креативних рішень

Питання до розгляду:

1. Етапи креативного процесу.
2. Загальна характеристика методів пошуку креативних рішень. Їх переваги та обмеження.
3. Класифікація методів пошуку креативних рішень.
4. Креативні техніки на етапі пошуку і визначення можливостей.
5. Небезпеки етапу вибору бізнес-можливостей.
6. Креативні техніки на етапі генерування нових ідей.
7. Креативні техніки, що застосовуються на етапі оцінки і відбору ідей.
8. Креативні техніки, що застосовуються на етапі планування реалізації.
9. Структурований підхід до впровадження креативних ідей.

Практичні справи:

Вправа 1. Застосування методу пошуку креативних рішень «5 W» [3]

Приклад

Майкл Блумберг замислився над створенням он-лайнової служби фінансової інформації на початку 1980-х. На той час на ринку панували системи Reuters і Telerate. Від них 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 нинішніх 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?

В 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. Метод стимулюючих питань

У книзі Е. Брегга і М. Брегг «Новые бизнес-идеи, который разрушают шаблоны» наводиться приклад дослідження бізнес-можливостей, що став класичним [3].

В 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 всі 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 1,5млн книг англійською мовою і покупці цінували авторитетний відбір. Як він відзначив, найпомітнішим явищем в роздрібній торгівлі був широкоформатний магазин – все одно, книг, іграшок або музичних записів, – і проте в найбільшому в світі книжковому магазині було всього 175 тисяч назв. За ситуації, коли на частку двох найбільших компаній з продажу книг, «Barnes and Noble» і «Borders Group Inc», припадало менше 12% від загального обсягу 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 зрозумів, 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 онлайнової персоналізації, запропонованої Amazon.com, емоційна складова стосунків фірми з покупцями підкріплюється регулярною 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 роздрібної торгівлі книгами. Він розумів, що для його бізнесу головне – це інформаційні технології, системність, роздрібна торгівля і логістика. З початку діяльності компанії на керівні посади він запрошував експертів з Wal-Mart і «Microsoft». Він наймав кращих фахівців і купував кращі комп'ютери; майже на всьому іншому він економив: двері були перетворені на столішники, вивіскою з назвою компанії слугував аркуш паперу, увіткнений в квітковий горщик у вестибюлі.

Вже 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. В 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. Запропонуйте 10 питань, які могли привести Безоса до формулювання своєї бізнес-ідеї.

Вправа 3. Розробка нових товарів і послуг за допомогою контрольних списків питань

Існує декілька різновидів контрольних списків питань, що стимулюють творчу активність працівників і можуть наштовхнути на нове інноваційне

рішення при удосконаленні асортименту продукції чи послуг. Один з поширених – це контрольний список Осборна (таблиця 12).

Список Осборна застосовують як для індивідуальної роботи, так і при групових обговореннях і мозковому штурмі.

Таблиця 12. Контрольний список Осборна [8]

№	Питання	Види змін
1	Використати по-іншому	Нове використання
2	Який інший продукт або послугу можна адаптувати для можливості, що є у організації?	Адаптація
3	Як можна змінити існуючий продукт або послугу?	Модифікація
4	Що можна додати до існуючого продукту/послуги?	Збільшення
5	Що можна було б прибрати з продукту/послуги?	Зменшення
6	Що можна використовувати замість цього продукту/послуги або його (її) частки?	Заміна
7	Як поміняти місцями компоненти продукту/послуги?	Перестановка
8	Чи можна повернути ідею на 180 градусів?	Перевернути
9	Що можна з'єднати, щоб отримати новий продукт/послугу?	Комбінування
10	Як повністю змінити продукт/послугу?	Трансформація

Для пошуку нових можливостей розвитку щодо продуктів і послуг, які пропонує підприємство, можна скористатися більш детальним списком контрольних питань (таблиця 13).

Таблиця 13. Модифікований список запитань для розробки нових товарів і послуг [8]

Напрямок удосконалення	Питання	Відповідь
------------------------	---------	-----------

Індивідуалізація дистриб'юторів і споживачів	<ul style="list-style-type: none"> • Хто застосовує продукт підприємства інакше, ніж задумано? • Чи є такі споживачі, яким потрібно приділити набагато більше часу при продажу і після? • На підтримку яких споживачів доводиться витрачати набагато більше або набагато менше часу і засобів (включаючи введення замовлення в базу даних, доставку, індивідуальний проект) • Чи можливо як і раніше задовольняти запити істотного числа споживачів, якщо на 25% скоротити постійні та змінні витрати на наш продукт? • Які споживачі платять не менше 50% від вартості продукту, щоб пристосувати його під свої конкретні потреби? 	
Пошук несподіваних перспектив	<ul style="list-style-type: none"> • Хто використовує продукт способом, про який на підприємстві не здогадуються? • Хто споживає наш продукт у величезних кількостях? 	
Можливе розширення бізнесу	<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	
Виявлення обмежень	<ul style="list-style-type: none"> • З якою найбільшою незручністю люди миряться, навіть не підозрюючи про це, користуючись продуктом або купуючи його? • Як люди модифікують наш продукт, пристосовуючи до своїх конкретним цілям? • Яким споживачам особливо незручний наш продукт? • До чого наш продукт пристосований найменше? 	

	<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	
Можливе вдосконалення	<ul style="list-style-type: none"> • 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? 	
Перегляд основних технологій і концепцій продуктів	<p>Які технології, закладені в продукті, змінилися найбільше з тих пір, як цей продукт модернізували в останній раз?</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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? 	

Приклад:

Застосування списку Осборна для створення нових продуктів [33]

У 1932 р. Ф. Марс заснував свою фірму «Mars Confectionery» в містечку Слу. Концепцію свого бізнесу він вибудував по-новому, роблячи ставку на масового споживача. (Пункт 1 «нове використання» – змінити роль продукту). Якщо раніше цукерки вважалися предметом розкоші і з'являлися лише в розкішних вітальнях або на свята для простого люду, то Ф. Марс вирішив зробити ставку на масового споживача (створив свій власний новий ринок і змінив менталітет споживача). Для того щоб забезпечити збут нового виробу, Марс, змінивши рецептуру батончика «Марс» (пункт 4 – додавання нових інгредієнтів) і зробивши його більш доступним за ціною, проголосив нову значимість і цінність своєї продукції: «Марс – це не ласощі, а їжа, що дає людині енергетичний заряд, знімає втому і нервову напругу». (Пункт 9 «комбінувати» – зв'язав цукерки з іншою сферою – Не з їжею, а зі здоров'ям та витривалістю). Споживачі повірили і стали охоче купувати нову споживчу цінність.

1940 рік. «Шоколад, який не забруднює руки» М & М (пункт 2 «адаптація продукту, його удосконалення» і пункт 5 – «зменшити, зробити зручніше у вживанні», тобто поява нового аспекту використання продукту; надання йому комфортності за розміром і вживанням. В результаті була заснована нова фірма «M & M Limited».

1943 рік. Рис швидкого приготування за допомогою попередньої обробки розпеченим паром – цей продукт став незамінним на фронті під час Другої світової війни і Ф. Марс заробив величезні прибутки на військовому замовленні. З 1946 року цей продукт отримав торгову назву Uncle Ben's. Згодом фірма значно розширила асортимент товарів даної марки (розчинні пюре і соуси), Креатив виражається в створенні нового напрямку бізнесу, в його диверсифікації стосовно місця, часу, споживача. Розробка напрямки включала і розробку маркетингового комплексу: «продукт– просування – реалізація». (Пункт 3 – модифікація, 10 – трансформація).

1970 роки. Виробництво автоматів з продажу шоколадних батончиків, чаю, кави, морозива, прохолодних напоїв. З'явилася нова фірма «Mars Electronics». Креатив – поява нового бізнесу; інтеграція різних видів бізнесів: продуктового і машинобудівного, що дає синергетичний ефект в області просування і реалізації продукту. Диверсифікація діяльності в сфері реалізації продукту (зручність, новизна процесу покупки, своєрідна «гра» для дітей), тобто створення нового сегмента по просуванню і реалізації продукції. Тут видно системний підхід у розвитку закінченого виробничо-маркетингового циклу: «розробка – виготовлення – просування – реалізація». (Пункти 4, 5, 7, 9).

Завдання:

Знайдіть в інтернет-ресурсах два приклади створення нових продуктів (послуг). Поясніть, які види змін за списком Осборна чи за модифікованим списком призвели до їх появи.

Вправа 4. Революційні бізнес ідеї: поєднання логіки та інтуїції [24]

Мухаммад Юнус, видатний економіст і засновник Grameen Bank, став винахідником мікрокредиту і отримав в 2006 році Нобелівську премію миру за боротьбу з бідністю.

Мухаммад Юнус народився в 1940 році в селі Батхуа округу Читтагонг (нині – Бангладеш). У 1961 році отримав ступінь магістра в університеті в Дакці, а через десять років захистив кандидатську в американському університеті Вандербілта. Повернувшись в свою альма-матер, очолив факультет економіки. Тут-то і сталося осяяння.

У сусідньому з університетом селі працювала артіль. Жінки плели бамбукові меблі. Задивившись, як вправно справлялися їхні руки з неслухняним матеріалом, професор вступив з робітницями в неспішну бесіду. Зрозуміло, що живуть бідно, ледве кінці з кінцями зводять... Але стоп! На цій фразі їх співбесідника як струмом ударило: щоб купити сировину, вони йдуть до лихваря, а той готовий зробити послугу під грабіжницьких 10 відсотків на тиждень! 42 жінки стали першими позичальниками майбутнього гуру фінансового світу. Юнус позичив їм 27 доларів зі своїх особистих коштів, отримавши з кожної з них прибуток всього 2 центи. Мізер? Але якщо запропонувати позики десяткам мільйонів злидарів, рентабельність виявляється вельми значною! Відкриття стало сенсаційним. Мізерні кредити селянам пішли на ура. Всі залишилися задоволені: бідняк – тому що отримав кошти для існування, кредитор – тому що зміг заробити навіть при невеликих розмірах кредиту. Перед Юнусом відкрився гігантський кредитний ринок, на який традиційні банки не звертають ніякої уваги. Видавати позики жебракам, зрозуміло, дуже ризиковано. Але він ризикнув, сумістивши банківську діяльність із специфічною формою добродійності. Грубо кажучи, Юнусу вдалося те, що висміює будь-який підручник по економіці: отримувати прибуток на ринку, де відсутній платоспроможний попит. До 1983 року фінансист займався мікрокредитуванням через державний Janata Bank під власні гарантії. Згодом ця установа була перейменована в Grameen Bank, в перекладі – «Сільський банк».

Завдяки збудованій економічній моделі дітище Юнуса не лише не прогоріло на неповерненнях, а навпаки, показало значний приріст капіталу і клієнтури.

Сьогодні GrameenBank має 2564 роздрібних відділень, в яких працюють 19 800 чоловік. Його клієнти – 8,3 мільйона позичальників із понад 81 тисячі сіл. 97 відсотків з них – жінки, які, як відомо, натури сумлінні. Певне тому відсоток повернень кредитів тримається на рівні тих же 97 відсотків.

З 1997 по 2009 рік активи Grameen Bank виросли в три рази – до 1,49 мільярдів доларів, а чистий прибуток – більш ніж в 16 разів (5,38 мільйона). Рівень «поганих» кредитів, звичайно, теж підріс і зараз складає приблизно півтора відсотки від сукупних активів. Та і показник, що відображає рентабельність власного капіталу, в 2009 році склав 5,64 відсотка, а в кращі роки перевищував 5 відсотків. Не кожен банк може похвалитися такою статистикою!

Досягнувши успіху в банківській справі, Юнус став одним з найповажніших громадян країни. Він не зупинився тільки на банківському бізнесі, а вирішив збудувати цілу імперію, яка б обслуговувала бідні верстви населення. З часом окрім банку до неї увійшов інвестиційний фонд Grameen Fund, що вкладає гроші в малі і середні підприємства, компанія Grameen Telecom, що володіє оператором приватної телефонії Grameenphone. У 1997 році заснована некомерційна організація Grameen Foundation, що допомагає адаптувати модель мікрофінансування під певні країни. У Юнуса з'явилися послідовники по всьому світу. Так, асоціація The Israel Free Loan Association видала понад 100 мільйонів кредитів для мешканців Ізраїлю протягом останніх 20 років, дочірня структура організації ACCION USA за цей же період – 117 мільйонів доларів з рівнем повернення позик більше ніж 90 відсотків.

Пік тріумфу Юнуса прийшовся на 2006 рік, коли йому була присуджена Нобелівська премія миру «за зусилля зі створення основ для економічного і соціального розвитку». «Міцний мир на Землі не буде досягнутий до тих пір, поки велика частка населення планети шукає можливість вирватися з бідності. Мікрокредитування є одним з таких способів», – говорилося в заяві комітету з присудження премії.

Підтримку лауреату висловлювали багато іменитих політиків. Біл Клінтон в автобіографії «Моє життя» писав: «Ця людина вже давно заслуговує

Нобелівську премію, і я не перестану це стверджувати до тих пір, поки він її не отримає» – ці слова Клінтон вимовив ще в 2002 році, під час виступу в університеті Берклі.

Завдання:

1. Проаналізуйте наведену нижче ситуацію за методом контрольного списку Осборна.
2. В чому ви бачите запоруку успіху Юнуса? Назвіть, щонайменше, п'ять причин.

Вправа 5. Метод когнітивної карти

Когнітивні карти особливо корисні при дослідженні складних і багатоаспектних проблем. Суть методу 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 спонтанності і максимальній залученості учасників.

Завдання:

Вам доручили організувати проведення конкурсу наукових робіт студентів. Намалюйте когнітивну карту організування цього проекту.

Вправа 6. 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».

Приклад діаграми Ісікави щодо визначення показників організаційної креативності наведений на рис. 3.

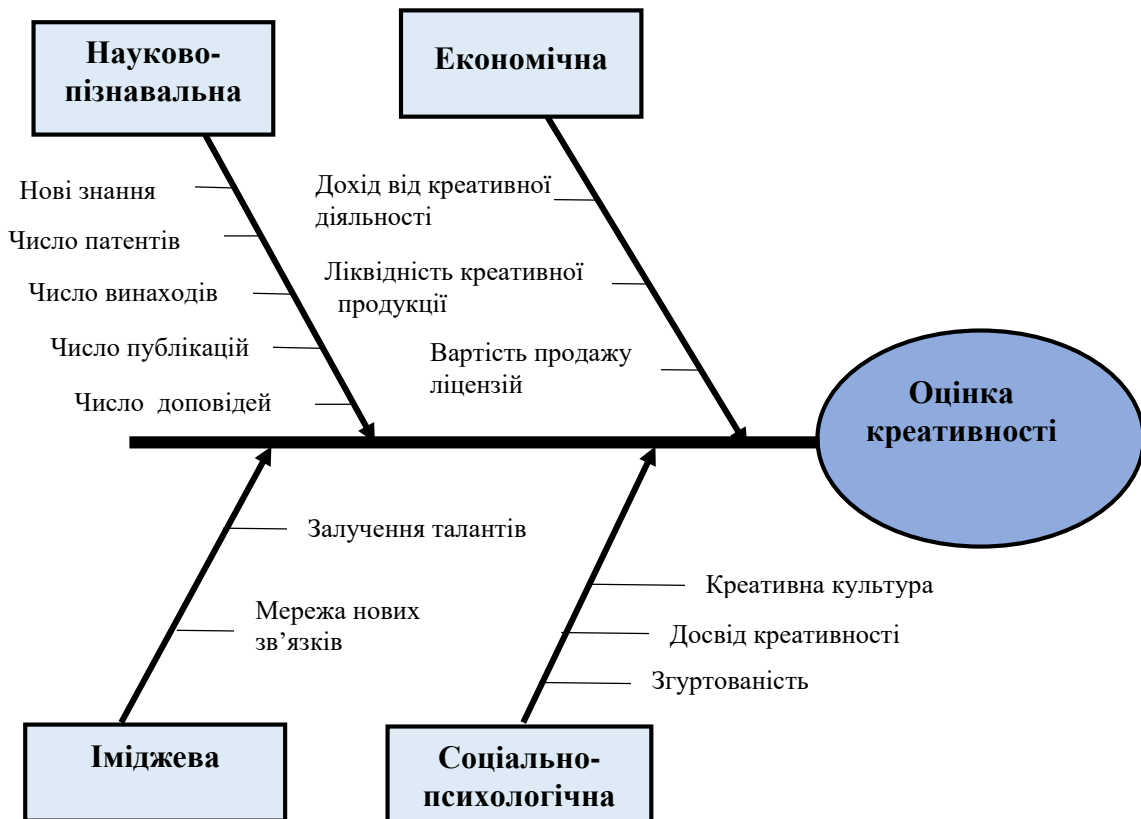


Рис. 3. Діаграма Ісікави для визначення показників оцінки організаційної креативності

Вперше цей метод був запропонований у 1953 р. в Японії і згодом почав широко використовуватися в багатьох японських компаніях. Назва діаграми виникла тому, що в остаточноному вигляді вона нагадує скелет риби і допомагає побачити проблему в цілому. При цьому для багатьох проблем відкриваються нові перспективи їх розгляду.

При аналізі причин проблеми 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 з семи інструментів контролю якості і широко використовується у всьому світі не тільки по відношенню до показників якості, а й в інших галузях. Метод Ісікави добре діє у поєднанні з іншими техніками групового мислення (наприклад, мозковим штурмом).

Завдання:

Споживачі компанії, що займається доставкою суші, часто висловлюють незадоволеність якістю її послуг. Застосуйте діаграму Ісікави, щоб визначити можливі проблеми у доставці. Як можна покращити ситуацію?

Вправа 7. Управління підлеглими: рефреймінг ситуації [4]

Кожному менеджеру потрібно вміти змінювати робочі установки підлеглих – вносити корективи в їх ставлення до певних подій, зміцнювати впевненість у своїх силах, додавати оптимізму під час вирішення складних завдань. Одним з ефективних методів, який застосовують у таких ситуаціях, є рефреймінг.

Рефреймінг – це метод пошуку креативних рішень в процесі повсякденного спілкування з працівниками. Він означає перефразування, зміну в оцінюванні, що дозволяє подивитися на певну ситуацію, факт чи дію під іншим кутом. Фактично менеджер має побачити, не спотворюючи істину, позитивне в негативних подіях (а іноді й навпаки) і переконливо донести своє ставлення до підлеглих чи колег. Техніка застосування рефреймінгу корисна і для надання позитивного зворотного зв'язку під час оцінювання й у самоменеджменті. Виділяють чотири способи рефреймінгу (таблиця 14).

Таблиця 14. Способи рефреймінгу ситуації [4]

№	Спосіб рефреймінгу	Приклад
1	Завдання формулюється позитивно	«Я вирішив залучити тебе до проекту, щоб ти зміг довести свою здатність до подальшого зростання» замість «Тобі потрібно працювати у проекті, хоча доплачувати ми не зможемо»
2	Створення такого порівняння, за якого подія,	«Порівняно з минулим роком ми завантажені набагато менше» замість «У нас багато роботи».

	людина чи ситуація подаються з кращого боку	«Цього разу ми впоралися із завданням за тиждень, хоча раніше ледве встигали за два тижні» замість «Директор вважав, що цю роботу можна було виконати за два дні»
3	Використання слова «проте», щоб показати позитивний бік якогось факту чи людини	«Звичайно, працювати з цим клієнтом важко, проте він завжди вчасно платить» замість «Цей клієнт будь-кого виснажить своїми примхами»
4	Створення ситуації вибору з використанням протиставлення. Часто воно досягається словом «або»	«Обирай: ти затримуєшся і спокійно закінчуєш написання контракту сьогодні або завтра матимеш неприємну розмову з замовником, а можливо, і з начальником департаменту» замість «Я не дозволяю йти додому, доки не закінчиш роботу»

Завдання 1:

Проведіть рефреймінг ситуації якомога більшою кількістю способів.

Ситуація 1

Співробітника центрального офісу банку направляють у 10-денне відрядження в регіональне відділення, яке знаходиться в іншому місті. Мета відрядження – допомога у впровадженні нового банківського продукту. Співробітник не в захваті від такої перспективи.

Ситуація 2

Співробітник збирався піти у відпустку на 3 тижні, щоб поїхати відпочити з родиною за кордон. За деякий час до від'їзду з'ясовується, що відділ отримав важливе замовлення і для його виконання співробітнику потрібно повернутися на роботу на тиждень раніше. Як керівнику повідомити про це, застосовуючи рефреймінг? Запропонуйте якомога більше варіантів.

Завдання 2:

Проаналізувавши попередні ситуації, поміркуйте, які обмеження рефреймінгу можна визначити? В яких випадках, на вашу думку, рефреймінг недоцільний?

Вправа 8. Методи відбору ідей

Попередній відбір ідей

Для попереднього відбору ідей рекомендується застосовувати сітку критеріїв. У таблиці 15 наведений приклад сітки критеріїв для порівняння трьох бізнес-ідей з продажу косметичних товарів власного бренду компанії:

- 1) розроблення інтернет-майданчика для продажу,
- 2) продаж через існуючі інтернет магазини,
- 3) продаж через мережі спеціалізованих магазинів.

Таблиця 15. Сітка критеріїв для попереднього відбору ідей

Бізнес-ідея	Життє-здатність ринкової можливості	Практичність реалізації	Здатність захистити ідею	Фінансова реалізація	Рівень ризику	Ступінь сумісності із стратегією організації	Усього
№1	4	3	3	3	3	4	20
№2	4	5	3	4	2	3	21
№3	4	2	3	3	2	2	16

У таблиці беруться до уваги всі важливі, на погляд дослідника, критерії. Кожна ідея оцінюється експертами в балах від 1 до 5.

Завдання:

Наведіть власний приклад застосування сітки критеріїв для попереднього відбору ідей.

Сітка зважених критеріїв

Ідеї, що пройшли попередній відбір, рекомендується пропустити через більш тонкий фільтр оцінки, застосувавши сітку зважених критеріїв. Для цього потрібно визначити значимість обраних критеріїв, оцінити їх в балах від 1 до 10 і перевести у зважені бали.

У таблиці 16 наводиться приклад застосування сітки зважених критеріїв для порівняння трьох бізнес-ідей: власне виробництво сенсорів освітлення, виробництво приладів на основі сенсорів освітлення та виробництво програмного забезпечення для сенсорів освітлення.

Таблиця 16. Приклад сітки зважених критеріїв

		Власне виробництво сенсорів освітлення		Виробництво приладів на основі сенсорів освітлення		Виробництво ПО для сенсорів освітлення	
Критерії	Вага	Бали	Зважені бали	Бали	Зважені бали	Бали	Зважені бали
Висока прибутковість	10	7	70	7	70	10	100
Низький ризик	10	7	70	2	20	5	50
Невеликі початкові інвестиції	15	2	30	1	15	10	150
Рівень конкуренції	8	5	40	10	80	10	80
Можливість захистити ідею	10	10	100	4	40	5	50
Швидкість окупності інвестицій	15	5	75	4	60	6	90
Усього			385		285		520

Завдання:

Наведіть власний приклад застосування сітки зважених критеріїв для відбору ідей.

Вправа 8. 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 з подолання її негативних сил і з одночасним використанням на свою користь позитивних сил (рис. 4).

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.

Завдання:

На прикладі проекту з будівництва житлового комплексу бізнес-класу у передмісті Києва проведіть аналіз силових полів.

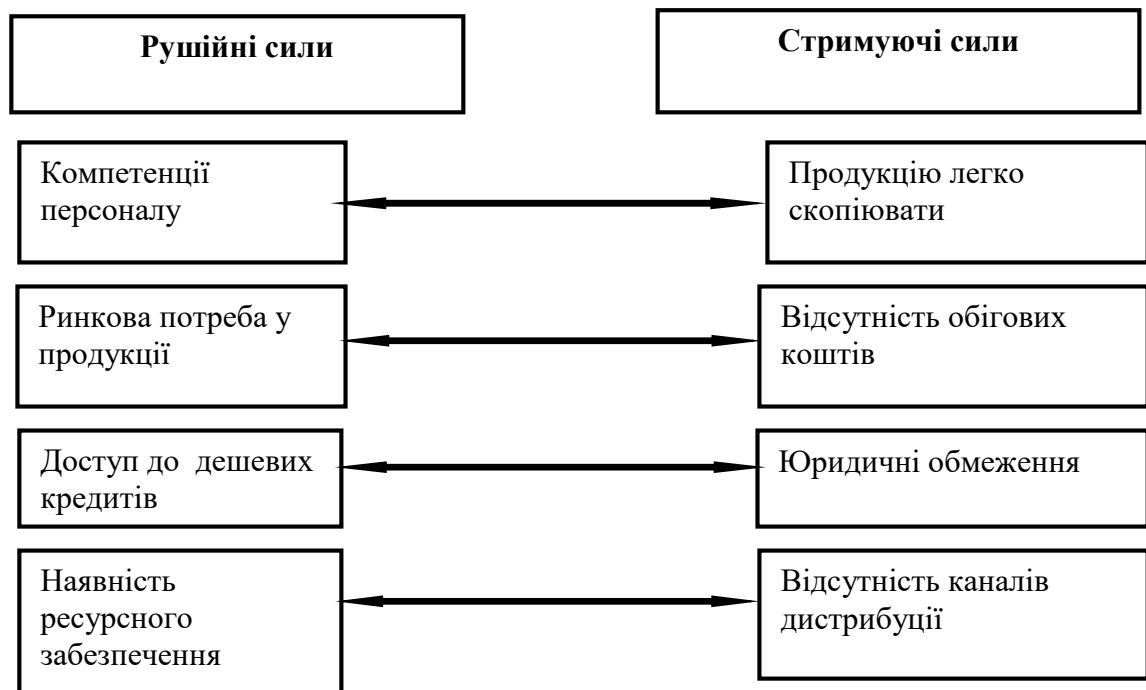


Рис. 4. Аналіз силових полів щодо випуску нової продукції.

Практичне заняття 12. Організаційні структури в креативному менеджменті

Питання до розгляду:

1. Визначити вимоги до оргструктур, що підтримують креативність і засади їх формування.
2. Визначити види креативних організаційних структур.
3. Матричні структури, естафетні, метод сасімі, метод команди регбі.
4. Визначити і надати характеристику гіпертекст організації.
5. Надати характеристику малих інноваційних організацій: спін-офф, спін-аут, інжинірингові компанії, проєктні компанії, венчурні компанії.
6. Неформальні організаційні структури.

Практичні справи:

Вправа 1. Побудова спільнот практиків в компанії Eni [46]

Eni – італійська нафтогазова компанія, заснована в 1953 р. Працює в 85 країнах світу, налічує понад 82 тисяч співробітників і тільки на дослідницькі проєкти витрачає близько 185 млн євро в рік. Займається розвідкою, видобутком і переробкою нафти і газу, а також виробництвом електроенергії.

Для Eni система управління знаннями – це must have. Створення системи почалося в 2000 р. із запуску «технічних мережових груп» (Technical Network Groups) – прообразу спільнот практиків (Communities of Practice).

Якийсь час ішло наповнення порталу компанії контентом та еволюційний розвиток спільнот практиків. Цьому розвитку сильно допоміг запуск аналізу мереж знань – Knowledge Network Analysis, за допомогою якого команда проєкту виявляє зв'язки між співробітниками компанії і створює на їх основі кістяк спільнот. В ході аналізу вивчається взаємодія співробітників і виявляються лідери думок, «ключові гравці», «люди- мости» («Bridge People»).

Сьогодні управління знаннями в Eni має матричну структуру, в основі якої лежать співтовариства практиків і географічні об'єднання (Geographic Units).

Така структура управління встановлена з 2010 р. Очолює систему управління знаннями керуючий комітет – так звана Команда підтримки (Enabling Team). У цю команду входять представники підрозділів ІТ та управління персоналом, керівники «професійних сімей», представники географічних

об'єднань і команди бек-офісу управління знаннями (КМ команди). Керуючий комітет підпорядковується директору по управлінню знаннями.

На сьогоднішній день в компанії працює 64 спільнот практиків, які об'єднують понад 8 тисяч співробітників по всьому світу. Співробітник може вибрати для участі будь-яку спільноту, не залежно від займаної посади – ґрунтуючись на своїх інтересах. Співтовариства об'єднуються в 15 так званих «професійних сімей» (наприклад, «Геологія», «Буріння», «Логістика», «Бізнес-процеси»), які виробляють місію і встановлюють ключові показники ефективності для своїх «дочірніх» спільнот. Усередині співтовариства управляються одним або декількома фасилітаторами, які мотивують учасників спільнот до спілкування, модерують дискусії, відповідають за збереження важливої інформації, контролюють поширення конфіденційної інформації. Вони ж відповідають за «зовнішні зв'язки» – взаємодію спільнот між собою, взаємодію з главою «професійної сім'ї» і КМ команди. Співтовариства тісно інтегровані в повсякденне робоче життя компанії: в 2015 р, наприклад, на порталі #KMS було зареєстровано близько 60 тисяч завдань, що вимагають колективного рішення в рамках спільнот. Кожен співробітник компанії входить в якесь географічне об'єднання. Усередині цих об'єднань управління знаннями відповідають фахівці, які називаються Focal Points. Їх функції в чомусь схожі на роль фасилітаторів всередині спільнот: забезпечення взаємодії співробітників об'єднання з КМ командами і представниками профільних співтовариств практиків, навчання роботі з порталом #KMS, допомога в розміщенні та пошуку матеріалів на порталі та ін. Раз на місяць Focal Points проводять зустрічі всередині об'єднань для обговорення нових ініціатив в управлінні знаннями, координації зусиль, контролю досягнення ключових показників діяльності. У цих зустрічах обов'язково бере участь керівництво об'єднань. КМ команда відповідає за впровадження і просування нових інструментів, підтримку і коучинг спільнот практиків та географічних об'єднань, координацію спільних зусиль, постановку і контроль виконання завдань з управління знаннями, підготовку і розсилку презентацій і листів з новинами про управління знаннями в компанії. Учасники команди працюють в тісній співпраці з фасилітаторами спільнот і Focal Points географічних об'єднань. КМ команда також відстежує ефективність роботи систем управління знаннями за ключовими показниками ефективності.

Фасилітатори спільнот виділяють в потоці дискусій ключові знання і структурують їх за трьома групами: інноваційні ідеї, застосування технологій, Knowledge Nuggets («крупичі» знань – оформлюються як кейси і «витягнуті» уроки). При цьому намагаються зберегти контекст – описати не тільки результат рішення проблеми, а й невдалі спроби її вирішення.

До 2013 р. в основі організації порталу #KMS залишалися бази знань, а учасники спільнот взаємодіяли через електронну пошту, що було досить незручно. Після запуску нової версії #KMS, що містить вбудовану соціальну мережу, портал став «людиноцентричним». Гнучкість і дружній інтерфейс привели до експоненціального зростання активності в системі. З 2016 р. запущено в роботу мобільний додаток для #KMS Portal, і в учасників спільнот з'явився доступ до системи зі своїх смартфонів. Головна сторінка порталу зараз виглядає так (рис. 5) :



Рис. 5. Головна сторінка #KMS Portal [18]

Будь-який співробітник, як і раніше, може розмістити на порталі будь-яку інформацію: не тільки стандартний текстовий документ, а й презентацію, відео, фото. Єдина вимога – внести в потрібний розділ і проставити теги. Завдання фасилітаторів і Focal Points – проконтролювати правильність розстановки тегів і класифікації нової інформації, а також дотримання умов конфіденційності.

З 2015 р. в #KMS Portal інтегровані дві платформи для створення інновацій. Це Innovation Idea Management – ІМ (для збору і спільної роботи над ідеями співробітників) і R&D e-campus (для проведення дослідницьких проєктів, в т.ч. в розвиток ідей, зібраних на ІМ).

Завдання:

1. Намалюйте організаційну схему системи управління знаннями в компанії Епі.
2. Назвіть функції, які виконують співтовариства практиків в компанії.

3. Чи можна вважати співтовариства практиків універсальним інструментом систем управління знаннями в компаніях, незалежно від галузі їх діяльності та розміру?

Вправа 2. Гіпертекст організація: поєднання проєктної та функціональної роботи з базами знань

Гіпертекст організація, на думку Нонака і Такеучі, дозволяє зняти суперечливість між умовами, необхідними для створення інноваційних ідей (знань) і традиційною, рутинною діяльністю, яка вимагає високої координації і узгодженості. Для реалізації проєктів міжфункціональними командами створюється структура проєктної діяльності, зазвичай мережева (рівень проєктних команд), тоді як бюрократична ієрархія зберігається для рутинної роботи (рівень бізнес-системи).

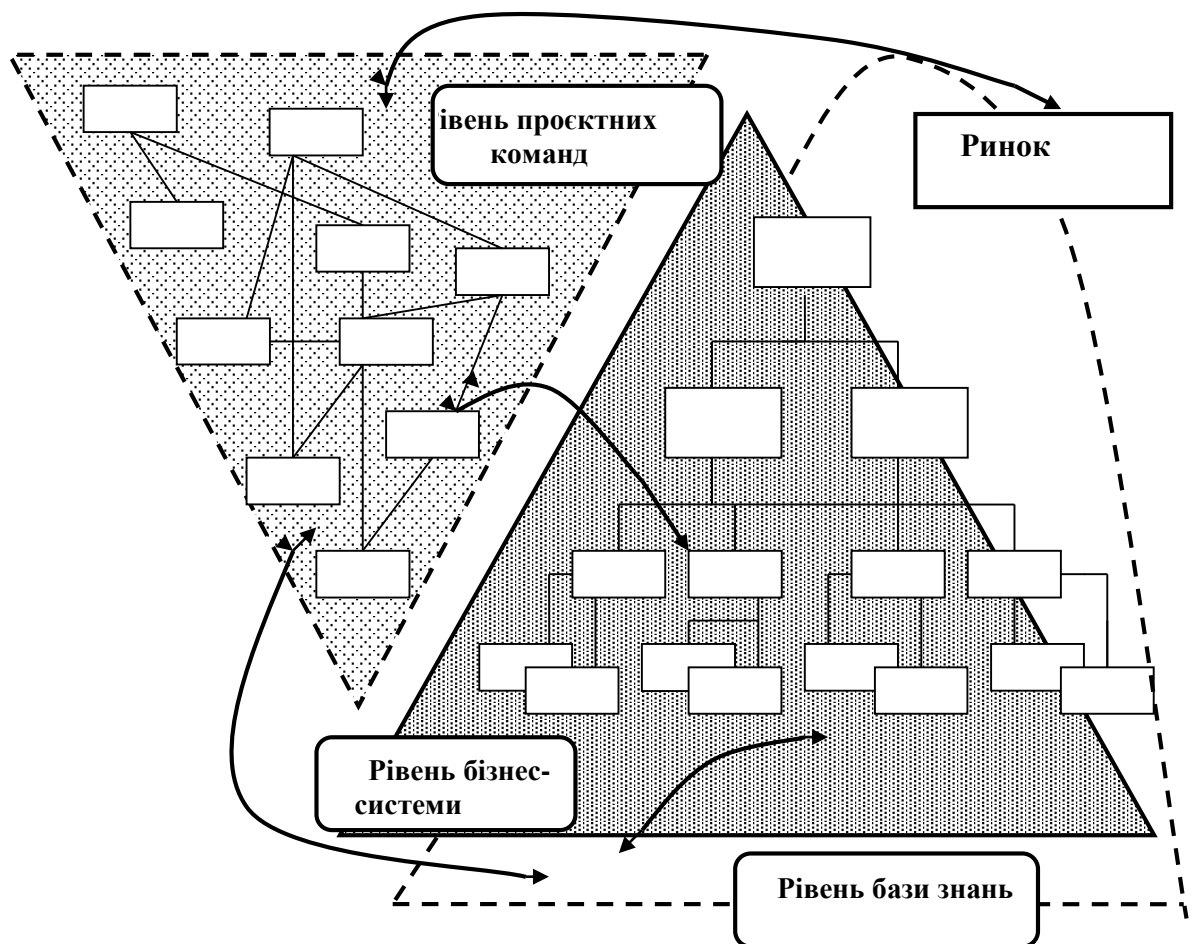


Рис. 6. Гіпертекст організація [адаптовано з 16]

Завдання:

Розгляньте рис. 6. Поясніть, чим гіпертекст організація відрізняється від звичайних матричних структур. Які переваги вона надає в організуванні проектної роботи компанії?

Практичне заняття 13 -14. Організаційне знання як продукт креативного мислення

Питання до розгляду:

1. Організаційне знання та його функції.
2. Умови виникнення нових знань. Цикл створення нових знань за Нонака і Такеучі.
3. Перешкоди екстерналізації організаційних знань.
4. Стратегії управління знаннями: стратегія кодифікації та стратегія персоналізації.
5. Етапи життєвого циклу знань.
6. Сутність управління знаннями.
7. Складові системи управління знаннями.
8. Побудова систем управління знаннями.

Практичні вправи:

Вправа 1. Корпоративне стимулювання обміну знаннями

Небажання ділитися знаннями з колегами – серйозна проблема, яку потрібно вирішувати керівникам компаній, щоб налагодити ефективний процес управління організаційними знаннями.

Завдання:

1. Назвіть щонайменше 5 причин, чому працівники не хочуть ділитися своїми знаннями з колегами.
2. Запропонуйте заходи стимулювання працівників до обміну знаннями, розподіливши їх за такими групами:
 - нематеріальне стимулювання
 - фінансово-матеріальне стимулювання
 - адміністративне стимулювання.

Вправа 2. Життєвий цикл знань

На рис. 7 наведені основні етапи життєвого циклу знань. В чому сутність цих етапів? Якими організаційними заходами вони підтримуються? Відповіді занесіть у таблицю 17.



Рис. 7. Етапи життєвого циклу знань

Таблиця 17. Сутність етапів життєвого циклу знань

Назва етапу	Сутність етапу	Організаційні заходи
Створення		
Фіксація		
Зберігання		
Обмін		
Застосування		

Вправа 3. Модель SECI

Розгляньте наведений на рис. 8 цикл створення організаційних знань за моделлю SECI. Поясніть як відбувається трансформація знань при проходженні чотирьох етапів циклу.

На прикладі роботи проєктної групи, що займається розробкою інноваційного продукту у виробничій організації, поясніть як створюється нове знання за циклом SECI.



Рис. 8. Створення організаційних знань за моделлю SECI [16]

Вправа 4. Проблеми управління знаннями в організаціях [29]

Під час опитування 1000 американських підприємців, проведеного журналом Fortune, 90% респондентів засвідчили, що на їхніх підприємствах виявлялися ініціативи, пов'язані з управлінням знаннями. Як вони розповіли, застосовувалися найрізноманітніші способи управління знаннями: від популяризації серед працівників підприємства переваг, які можна отримати внаслідок ефективнішого використання доступних знань, до програм управління знаннями, спроб включення цих програм у загальну стратегію фірми, що, зрештою, є розробкою стратегії управління знаннями. З метою реалізації вищезазначених ініціатив були створені групи, основне завдання яких полягало в управлінні знаннями на підприємстві. Створюються також міжнародні товариства, що мають на меті просування найкращого досвіду у сфері управління знаннями, наприклад, американське «Knowledge Management» або голландське «Kenniscentrum CIBIT».

Управління знаннями також окремо відзначалося у звіті Організації з економічного співробітництва та розвитку за 1996 рік, у якому стверджувалося, що «визначення найкращого досвіду у різних сферах економічної діяльності, що базується на знаннях, є ключовим завданням та тематикою праць ОЕСР у галузях науки, технологій та виробництва». Дуже активно працюють у цьому напрямку й

інші наукові осередки, кількість наукових праць, присвячених різним аспектам управління знаннями, зростає з року в рік. Це, безумовно, хороший початок.

Проте, як вважають дослідники цієї проблеми, існує і інший бік медалі. Під час досліджень К. М. Уорлда керівники фірм, серед яких 32% вже мають діючі системи управління знаннями, а 23% працюють над їх створенням, визнали, що: впровадження системи вимагає істотних модифікацій, існує серйозна проблема з дистрибуцією знань всередині організації, управління знаннями само по собі є проблемою. Останнє положення підтверджується результатами дослідження 25 фірм, які стверджували, що їхня стратегія управління базується на знаннях. Проте остаточні висновки дослідження виявилися прямо протилежними твердженням керівників фірм і звучали так: «Чим частіше говориться про зв'язок між управлінням знаннями та стратегією бізнесу, тим менше це відбувається на практиці». Насправді, керівники підприємств до 90-х років не задумувалися над тим, які знання лежать в основі їхньої діяльності і як ці знання використовувалися. Нині цінуються знання як елемент управління бізнесом, але управління знаннями як щоденна практика не береться до уваги.

Важливою проблемою в сфері знань є культура, тому що саме людський фактор (цінності, рівень зв'язків або ізольованості в організації) створює або руйнує систему управління знаннями. Відношення між персоналом називаються «соціальним капіталом», елементом загальних ресурсів організації.

Технології є суттєвим елементом системи управління знаннями, хоча і не можуть повністю вирішити проблеми управління знаннями. Застосування сучасних інформаційних технологій не повинно замінити звичайне міжособистісне спілкування, але вони повинні робити процеси обміну знаннями в організації більш інтенсивними. Тобто необхідне комплексне застосування різних підходів.

На початковому етапі основні надії покладалися на інформаційні технології. Найпростішим рішенням бачилося призначити заступника директора з ІТ відповідальним за управління знаннями (SKO – Senior Knowledge Officer). Однак таке рішення майже завжди є помилковим з ряду причин. По-перше, оскільки сама ідеологія управління знаннями поки знаходиться на стадії вироблення, менеджери з інформаційних технологій часто не знають з чого почати. По-друге, їх не навчають бізнес-моделям і ринковій стратегії. Крім того, їм не вистачає розуміння важливості організаційної культури в процесах

управління знаннями. ІТ-спеціалісти – це, насамперед, фахівці зі збору і пошуку явних знань, тоді як SKO повинні бути більш зосереджені на аспектах знань, які реалізуються одночасно в технологічній, та гуманітарній складових організації.

Завдання:

1. Проаналізуйте наведені у кейсі проблеми створення систем управління знаннями в організаціях. З якими іншими проблемами управління знаннями стикаються сучасні організації?

2. Наскільки наведені у кейсі проблеми управління знаннями актуальні для вітчизняних організацій? Відповіді обґрунтуйте прикладами з управління знаннями в організаціях України.

Вправа 4. Інструменти реалізації стратегій менеджменту знань

У таблиці 18 наведені поширені інструменти реалізації стратегій менеджменту знань. Визначте, яку стратегію – кодифікації чи персоналізації підтримують ці інструменти?

Таблиця 18. Інструменти реалізації стратегій менеджменту знань

[побудовано на основі 25]

Інструменти	Стратегія кодифікації (СК) чи персоналізації (СП)
<p>Репозитарії знань (бази даних, архіви, документи, файли і т.п.);</p> <p>технології співпраці (groupware) – програмне забезпечення, що підтримує колективну роботу різних користувачів;</p> <p>Технології телепрезентацій, які дозволяють користувачам проводити віртуальні зустрічі, обмін досвідом і використання кращої практики;</p> <p>Сторітеллінг – засіб передачі таситних знань через описи випадків з власного досвіду експертів;</p> <p>Співтовариства практиків, що об’єднують фахівців різних спеціальностей зі спільними інтересами;</p> <p>Управління компетенціями працівників – оцінка і планування розвитку компетенцій;</p> <p>Інструменти управління робочими потоками (створення форм звітності, повідомлень, документів і їх адресна розсилка);</p>	

<p>Кросфункціональні команди, що створюються для рішення неструктурованих завдань;</p> <p>Наставництво, менторство, коучинг;</p> <p>Менеджмент контенту – системи автоматизації процесу створення веб-контенту і документації в організації;</p> <p>Організаційні портали – це веб-сайти, що інтегрують релевантну інформацію</p> <p>Карти депозитаріїв знань, доступні для всіх працівників організації; в межах організації, підрозділу чи певної групи;</p> <p>Системи прийняття рішень;</p> <p>Технології дистанційного навчання (медіакурси, вебінари і т.п.)</p> <p>Ярмарки знань, інноваційні конкурси – заходи з інтенсивного обміну знаннями між працівниками.</p>	
---	--

Вправа 5. Система управління знаннями: перші кроки

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

Вправа 6. Управління знаннями в компанії Buckman Laboratories
[35, 39,40]

Buckman Laboratories – це глобальна мультикультурна децентралізована компанія, що працює в хімічній промисловості. Її підрозділи відкриті в більш ніж 90 країнах світу, кількість співробітників перевищує 1,5 тис. Відмінні риси компанії – інноваційність, клієнтоорієнтованість, прихильність внутрішньому етичному кодексу. Штаб-квартира Buckman Laboratories знаходиться в м Мемфіс, США.

До 1978 р. нею керував засновник компанії – Стенлі Бакмен. Його підхід до управління знаннями полягав в тому, щоб: наймати високоосвічених співробітників, в т.ч. тих, хто має докторський ступінь (PhD); збирати і зберігати копії всіх документів компанії в її штаб-квартирі; фіксувати будь-які ідеї будь-якого співробітника на папері (Idea Trap); збирати і фіксувати найкращі практики з усіх підрозділів силами її провідних співробітників. Це був дуже трудомісткий і неефективний підхід, але до певного часу він задовольняв потреби компанії.

У 1986 р. в компанії з'явилася електронна база даних. Була розроблена формальна процедура фіксації знань у вигляді кейсів, які зберігалися в базі. Доступ до бази забезпечувався через електронну пошту. Але компанія дуже швидко зростала, відкриваючи представництва в багатьох країнах світу. Потрібно було прискорювати процеси прийняття рішень, навчання торгових представників, поширення новітніх знань. Крім того, у багатьох співробітників компаній були особисті «бази знань», які необхідно було об'єднати і дати доступ до них всім

іншим. В результаті Роберт Бакмен поставив завдання створення такої інформаційної системи, яка:

- забезпечує кожному цілодобовий доступ до бази як для внесення знань, так і для їх отримання;
- автоматично оновлює базу знань;
- має дружній інтерфейс.

Така система була створена в 1992 р і отримала назву K'Netix. За її роботу відповідав новостворений відділ по поширенню знань (Knowledge Transfer Department). У базу знань можна вносити будь-який контент, що не порушує етичний кодекс компанії. K'Netix включає також дошку оголошень і новин та електронну бібліотеку. Вже тоді в системі з'явилися майданчики для спілкування – форуми. Технічний форум складався з 20 секцій і був доступний всім співробітникам, а кілька закритих форумів були присвячені роботі з ключовими клієнтами. Велика частина форуму присвячена пошуку рішень, які можуть допомогти клієнтам підвищити їх продуктивність [35].

Кілька гілок зосереджені на питаннях вдосконалення операційної діяльності. Модератори стежать за ходом дискусій, самі відповідають на ті питання, на які можуть знайти відповіді протягом 24 годин (якщо не виходить – безпосередньо звертаються за відповіддю до відповідного експерта), після закінчення дискусії при необхідності зберігають ключові моменти у вигляді кейса в репозиторії. Також в кінці тижня вони готують підсумкові огляди найважливіших дискусій за тиждень.

Оскільки співробітники компанії розмовляють на більш ніж 15 мовах, було найнято 3 перекладача. Модератори визначали, які повідомлення з форумів потрібно перевести і зберегти. Однак мовна проблема і проблема культурних відмінностей залишалися серйозними перешкодами до розвитку системи. У 1994р. був запущений окремий форум іспанською мовою, а також ще 2 форуми – один для Європи і один для Азії, Австралії і Африки. Згодом спілкування на форумах призвело до створення повноцінних спільнот практиків. Як не дивно, в K'Netix не приділялося уваги таксономії – структурування бази знань для полегшення пошуку інформації в ній. Пошук здійснювався за допомогою пошукової системи. Причина такого підходу – необхідність прискорення роботи з базою. «Ми не хочемо чекати, поки потрібна інформація стане доступна після того, як хтось її закодує – ми просто не можемо витримати так довго», – казав

Роберт Бакмен. Але робота бази підтримувалася добре навченими «бібліотекарями», які могли допомогти користувачеві знайти потрібну інформацію, якщо самостійно це зробити у нього не виходить.

Окрім K'Netix, нова система управління знаннями включила проведення конференцій і тренінгів, систему дистанційного навчання, зустрічі дискусійних груп. Частина співробітників швидко включилася в роботу, але були і ті, хто чинив опір і не горів бажанням ділитися знаннями. Проблему залучення співробітників вирішили двома шляхами: 1) через прив'язку можливості просування по кар'єрних сходах і розвитку до вкладу співробітника в обмін знаннями; 2) через менторство і коучинг підлеглих з боку керівників. Приклад подав Бакмен – він особисто спілкувався з тими співробітниками, які вносили малий внесок в поширення знань, розбирався з причинами такої ситуації, пропонував навчання і допомогу. Зараз кожен керівник середньої ланки відстежує активність своїх підлеглих в обміні знаннями і залучає їх до цього процесу.

У компанії говорять, що у них немає директора з управління знаннями, тому що управління знаннями – це частина роботи будь-якого лідера. Зворотний бік медалі: ті співробітники, які вперто відмовляються брати участь в процесі поширення знань, дуже швидко залишають компанію.

Впровадження K'Netix дало вражаючий результат: на 50% зріс обсяг продажів нових високомаржинальних продуктів; на 51% зріс обсяг продажів в розрахунку на 1 співробітника; витрати на навчання 1 співробітника скоротилися з 1000 доларів на годину до 25-40 доларів за годину; середній термін вирішення проблеми клієнта скоротився з днів і тижнів до годин.

Ключові причини успіху K'Netix: особиста відданість ідеї керівника компанії; робота керівників середньої ланки як коучів і менторів для своїх підлеглих; різні форуми для різних потреб; виділені модератори; прозорість і відкритість (до системи мали доступ не тільки всі співробітники компанії, але навіть члени їх сімей); доступ до системи звідусіль (вже при запуску системи в 1992 р. співробітникам відразу роздали ноутбуки та модеми для можливості віддаленого доступу); дружній інтерфейс; можливість для співробітників відчувати цінність обміну знаннями в ключовому процесі – обслуговуванні споживачів (що відразу ж позначалося на зростанні обсягів продажів і прибутку); особлива корпоративна культура компанії: повага до кожного співробітника як цінного члена команди, забезпечення можливостей професійного розвитку і

клієнтоорієнтованість. «Чим вище ви можете підняти систему цінностей і навчити людей довіряти один одному, тим вище і глибше ви зможете розвинути обмін знаннями», – казав Роберт Бакмен [40].

У 1996 р. компанія була змушена переглянути свою стратегію у відповідь на суттєве зростання конкуренції. З'явилася потреба активніше залучати співробітників, які безпосередньо працюють з клієнтами, в процеси обміну знаннями. Постала необхідність практичної реалізації концепції управління талантами: як залучати, утримувати, навчати та розвивати професіоналів, які зможуть краще вирішувати проблеми споживачів.

В результаті в 1997 році був створений навчальний центр – Bulab Learning Center. Він став новим «двигуном» ініціатив в галузі управління знаннями та розробки інноваційних процесів навчання [39].

У 2000 р з'явилося нове бачення процесів компанії: стандартизованих, візуалізованих, простих у виконанні та навчанні. Це бачення почали втілювати в життя не тільки всередині компанії, але й у клієнтів: Buckman Laboratories допомагає своїм клієнтам створювати максимально прості процеси з використанням своєї продукції. Паралельно почалося впровадження в роботу фасілітаційних інструментів управління знаннями – зокрема, уроки з практики (After Action Review). Його адаптували і візуалізували (рис. 9) і назвали Buckman After Action Review (BAAR).

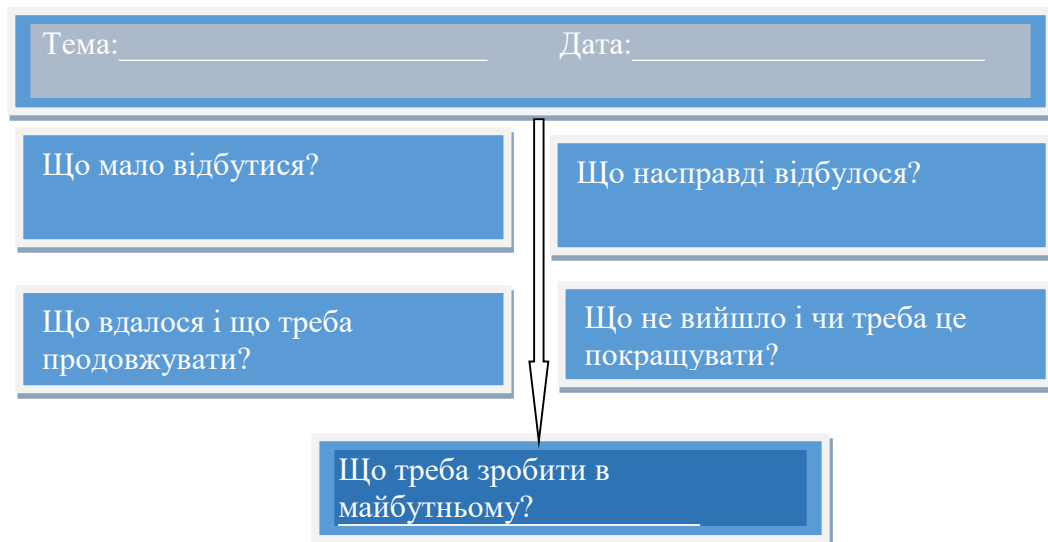


Рис. 9. Buckman After Action Review (BAAR) [35]

Цей інструмент вбудували в безліч внутрішніх процесів компанії: проведення нарад, адаптація персоналу, навчання, бенчмаркінг, реалізація проектів, підготовка річних звітів. Його стали активно застосовувати при роботі з клієнтами.

Для просування BAAR в компанії була створена ціла програма: розроблені навчальні друковані матеріали, записаний диск з електронними матеріалами, коротка інструкція надрукована на маленьких ламінованих картках (все це – на 430 мовах), фахівці навчального центру їздили по підрозділах компанії і знайомили співробітників з інструментом.

По мірі розростання K'Netix система ускладнювалася і ставала все більш дорогою в обслуговуванні. Ускладнення системи призвело до скорочення звернень до неї на 30%. Одночасно в компанії стали приділяти більше уваги інструментам, що дозволяють передавати знання від людини до людини безпосередньо. Фактично, система управління знаннями еволюціонувала від моделі «скарбниці» (push) до моделі «поток» (pull).

Зараз ключовими елементами системи управління знаннями Buckman Laboratories є:

- Співтовариства практиків;
- Система змішаного навчання (Blended Learning);
- Requirement Alignment Tool (інструмент узгодження вимог) – процедура, що складається з 3 етапів: з'ясувати потреби клієнта і задокументувати їх в однойменній базі, попросити клієнта встановити критерії досягнення успіху по виявленим вимогам (також внести в базу), перевірити наявність у компанії ресурсів для задоволення цих вимог і при необхідності ініціювати зміни в компанії;
- опитувальник задоволеності клієнтів з 25 питань, заснований на стандартах взаємодії з клієнтом (8 Business Management Standards), – його результати по всіх клієнтах зберігаються в базі знань, постійно моніторяться і аналізуються, що дозволяє безперервно покращувати обслуговування клієнтів і продукти компанії; BAAR; процес вирішення проблем (див. рис. 9);
- внутрішньокорпоративні опитування як інструмент отримання керівниками зворотного зв'язку від співробітників; командна робота, яку супроводжують навчені фасилітатори (є стандартизована процедура створення команд під певні завдання, їх роботи і розпуску).

Завдання:

1. Намалюйте організаційну структуру системи управління знаннями в компанії Buckman Laboratories.
2. Запропонуйте нематричну організаційну структуру системи управління знаннями компанії Buckman Laboratories. Відповідь обґрунтуйте.
3. Як в компанії відбувається мотивування до обміну знань?
4. Назвіть заходи управління знаннями в Buckman Laboratories, що відносяться 1) до стратегії кодифікації та 2) стратегії персоналізації. Дані занесіть у таблицю 19.

Таблиця 19. Заходи управління знаннями в Buckman Laboratories

Стратегія кодифікації	Стратегія персоналізації

Вправа 7. Уроки управління знаннями від компанії Ford [23,47]

Компанія Ford свою систему управління знаннями запустила дуже давно – ще в 1995 році. А основи її були закладені ще в кінці 80-х років, коли з'явилися перші команди з 4-5 чоловік, які відвідували заводи компанії і шукали там інновації, щоб потім поширити їх на інші виробничі майданчики.

Система управління знаннями (СУЗ) побудована на принципі «виштовхування», вона жорстка, строго зарегульована і чітко вимірювана – в управлінні знаннями такі системи рідко працюють успішно. Однак у компанії зуміли не просто створити успішну систему, але й розробили програмне забезпечення під неї, яке потім за ліцензією передали в такі компанії як Shell, Nabisco, Kraft Foods, а також Військово-морські сили США. По суті, Форд став однією з перших компаній в світі, яка використовувала інтернет для внутрішньо-корпоративного поширення знань.

СУЗ Ford тримається на «трьох китах»:

- культура обміну знаннями;
- визнання тих, хто вносить вклад в базу знань;
- фіксація і поширення тільки тих кращих практик, які довели свою результативність і показали реальний економічний ефект.

«Серце» СУЗ Форда – система BPR (Best Practice Replication). По суті це збір і поширення ідей та кращих практик (рис. 10).

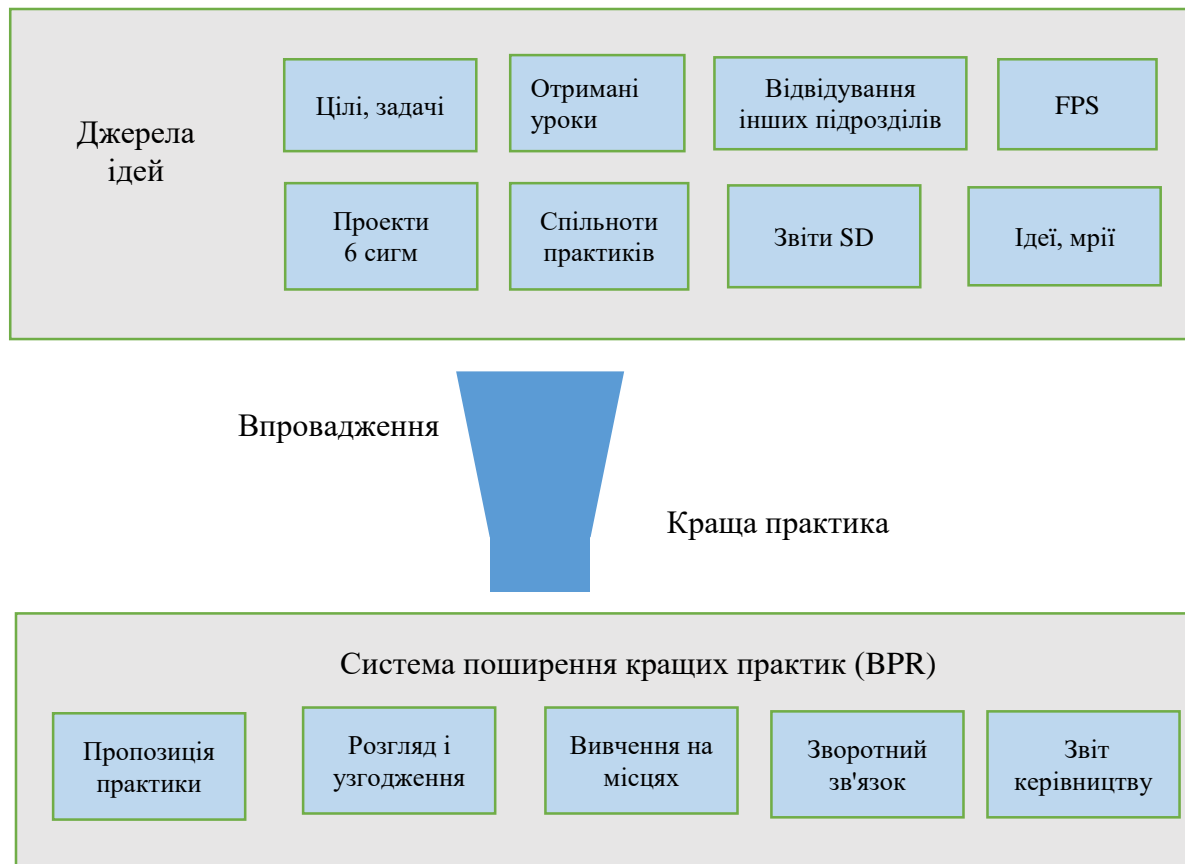


Рис. 10. Загальна схема відбору та поширення кращих практик у Ford [23]

Процес складається з таких етапів:

1. Пропозиція кращої практики подається спеціальним співробітником (Focal Point Specialist – FPS). Таких співробітників близько 50 в будь-якому співтоваристві практиків компанії. Цей співробітник проводить первинний відбір – перевірку на відповідність встановленим вимогам (можливість масштабування і наявність доведеного економічного ефекту), а потім створює чернетку кращої практики за певним шаблоном в спеціалізованому програмному забезпеченні. До документа можуть додаватися фотографії та відео.
2. Інший співробітник (Gatekeeper) перевіряє документ на ясність викладу і повноту, а саме пропоноване поліпшення – на відповідність встановленим вимогам. При необхідності радиться з профільними експертами.

3. Якщо документ відповідає всім вимогам, Gatekeeper схвалює документ в системі, після чого відбувається його автоматична розсилка по електронній пошті всім зацікавленим особам.

4. Команди на місцях вивчають документ з точки зору застосовності практики у своїх підрозділах. Потім її або впроваджують без адаптації, або адаптують, або відмовляються впроваджувати з якоїсь причини.

5. Результат розгляду і застосування кращої практики на місцях фіксується в системі у вигляді зворотного зв'язку: про проведення адаптації та цінності отриманого рішення.

6. Результати по всім кращим практикам агрегуються і потрапляють в різні звіти (про роботу підрозділів, спільнот і т.д.), які вивчаються керівництвом компанії та обговорюються на регулярних нарадах.

7. Винагорода за успішне вдосконалення виплачується як його автору, так і тим, хто адаптував певну практику і застосував на своїй ділянці.

Таких кращих практик проходить через систему 5-8 в тиждень. З урахуванням реплік в інших філіях компанії, число поліпшень досягає 10 тис. на рік. Пропозиції подаються не тільки за основними бізнес-процесами, але також в області охорони навколишнього середовища, захисту життя і здоров'я співробітників.

Додаткові елементи СУЗ:

1. Карта експертів (Expertise Locator System) – включає список експертів з описом їх посадових обов'язків і областей експертизи з можливістю пошуку потрібної людини за заданими параметрами.

2. Спільноти практиків – 53 співтовариства в області розробки продукції, виробництва, HR, якості, сервісу, IT, фінансів і т.д. Крім спілкування онлайн члени спільнот збираються на очні зустрічі раз в квартал. Також вони регулярно їздять один до одного «в гості» подивитися, як організована робота в інших філіях. Спільноти практиків запускаються і знаходяться під наглядом центрального Офісу управління знаннями. Якщо спільнота погано розвивається або починає розпадатися, фахівці Офісу шукають можливі причини і організовують заходи з відродження спільноти. Існують спеціальні ключові показники діяльності контролю роботи спільнот.

3. Система підтримки прийняття рішень – спеціалізоване програмне забезпечення, яке, в тому числі, допомагає зібрати дані, необхідні для проектів 6 сигм (методологія 6 сигм почала використовуватися з 1999 р.).

4. База знань на корпоративному порталі. У репозиторії бази міститься більше 1 млн документів. Підтримується жорстка деревоподібна структура сховища, налагоджений суворий процес управління контентом на основі принципів таксономії, що дає можливість виключити дублювання документів, забезпечити їх правильність і актуальність. При цьому інтерфейс доступу до бази і системи пошуку можуть гнучко настроюватися користувачами. За поповнення бази знань співробітники отримують додаткову плату. Крім звичайних документів в базі знань зберігаються електронні книги, в яких зафіксовані корпоративні знання Форда, а також набуті уроки в формі TGR – things gone right (речі, які ми зробили правильно) і TGW – things gone wrong (речі, які ми зробили неправильно).

5. Набуті уроки спочатку (в 1997-2001 рр.) фіксувалися в спеціальній електронній базі, а потім були включені в систему управління якістю у вигляді «ефективних коригувальних дій щодо усунення виявлених проблем». На основі цих коригувальних дій вносяться зміни в регламенти процесів і операцій, і вони стають їх невід'ємною частиною.

Проведення розбору польотів (After Action Review) включено як обов'язкова процедура в усі основні процеси. В рамках проектів, наприклад, з розробки нової продукції, AAR набирає вигляду Gate Review (обов'язкового аналізу досягнутих результатів по закінченні кожного етапу проекту).

СУЗ разом з методологією 6 сигм і добре налагодженою системою управління якістю принесла Форду чималу вигоду. З 1995 по 2002 рр. економія витрат склала понад 1 млрд доларів. Можна виділити кілька причин такого успіху:

1. Чітко зафіксовані ролі і відповідальність учасників процесу.
2. Підтримка вищого керівництва.
3. Охоплення системою всіх рівнів ієрархії, аж до самих низів.

Потрійний фільтр для відбраковування тривіальних низькоприбуткових пропозицій складається з Focal Point, Gatekeeper, експертів на місцях, які апробують кращу практику і дають зворотний зв'язок).

Завдання:

1. Визначте, в чому проявився інноваційний підхід компанії Ford до створення СУЗ.

2. Які принципи покладені в основу СУЗ компанії?
3. Охарактеризуйте організаційну структуру, що забезпечує СУЗ в компанії Ford.

Вправа 8. Як підготувати персонал до управління знаннями [28]

Успіх впровадження систем управління знаннями в значній мірі залежить від того, наскільки персонал буде готовий стати активним учасником цього процесу. Керівництво компанії ПАТ «Темп», усвідомлюючи ризики впровадження системи управління знаннями, поставилося до підготовки персоналу з усією відповідальністю.

На сьогоднішній день ПАТ «Темп» є успішним і широко відомим виробником комплектуючих для меблів, одним з провідних та найбільших підприємств машинобудівної галузі України.

ПАТ «Темп» – це нова структура менеджменту виробництва. Тут розроблена і впроваджена єдина система взаємного узгодження виробничо-господарського, фінансового планів і плану реалізації продукції, що дозволяє оперативно й з високою ефективністю керувати оборотними коштами.

Процес навчання персоналу з управління знаннями в ПАТ «Темп» складався з таких елементів (рис. 11):



Рис. 11. Навчання персоналу з управління знаннями в ПАТ «Темп» [28]

Розглянемо кожен процес детально.

Створення навчального середовища на підприємстві. ПАТ «Темп» з метою створення комфортного робочого середовища для навчання, крім перепланувань робочого простору, прагне організувати саму роботу так, щоб вона була в радість. На підприємстві намагаються використовувати і знання своїх працівників, не пов'язані прямо з їхньою безпосередньою професійною діяльністю.

Підприємство для цієї мети використовує метод творчої гри в обстановці, що нагадує атмосферу дитячих літніх таборів. Кожній групі, учасниці гри, ставиться задача знайти підхід до визначеного клієнта (чого прагне клієнт, або чим він живе). Учасникам надається повна свобода пошуку інформації і складання плану вирішення задачі.

Цінним результатом семінарів і тренінгів, що проводяться, стало створення атмосфери вільного обміну інформацією між співробітниками, що в інших умовах практично не спілкувалися один із одним. При цьому сформувалися нові канали спілкування між людьми, що сприяло як більш повному баченню загальної картини і кращому розумінню зв'язку своєї повсякденної роботи з задачами, що постають перед організацією, так і виявленню прихованих джерел знань у працівників.

Навчання правильному використанню інформації. Так, практика показала, що в середньому співробітнику вдається знайти до 50% інформації, необхідної йому для роботи. Щоб збільшити ефективність доступу до інформації груп-розробників інноваційних продуктів, у досліджуваній організації не стали покладатися на особисті звички співробітників. У рамках однієї з програм реінжинірінга був розроблений та виконаний проект з обстеження груп розробників щодо того, яка інформація потрібна їм для роботи.

Після аналізу отриманих відповідей склали список з 72 пунктів, що відображає інформаційні пріоритети фахівців і який став основою для розміщення інформації про розробку нових продуктів у внутрішній інформаційній мережі підприємства. Також були розроблені стандарти для управління змістом даної інформаційної мережі та її наповнення. Після цього підприємство прийняло рішення про створення корпоративної бази знань. Централізоване управління інформацією, а також групове й індивідуальне навчання методам пошуку інформації та управління особистими сайтами фахівців принесло свої результати. При активному використанні такої внутрішньої інформаційної мережі працівники

можуть швидко знаходити до 90% необхідної їм інформації, що істотно скорочує, наприклад, виробничий цикл розробки нових продуктів.

Також вдалося підвищити ефективність діяльності, провівши аналіз процесів руху інформації на підприємстві. Виявилось, що інформаційні потоки були як і раніше спрямовані «нагору», до вищих менеджерів, хоча вони вже не приймали рішень з поточних питань. У ході дослідження була визначена основна задача – зробити інформацію загальним ресурсом, адже допоки знаннєві потоки не будуть «перебудованими», робочі групи не матимуть можливості виконати ту роботу, за яку несуть відповідальність.

І це виявилось не просто. Після декількох кризових спадів в організації знову поверталися до командних методів керівництва, що суперечить самій концепції управління знаннями. Проте подальший досвід усе-таки підтвердив правильність підходу, заснованого на спільному використанні знань. Для того, щоб прийняти необхідне рішення в потрібний час, потрібно, щоб інформація була відкритим ресурсом. Організація ретельно будувала (і будує до сьогодні) середовище, у якому працівники могли б приймати рішення дійсно самостійно. Як виявилось, одержати інформацію – це тільки частина рішення задачі. Далі необхідно головне: мати свою точку зору, свою інтерпретацію отриманих даних. Щоб це стало можливим, на ПАТ «Темп» вирішили забезпечити:

- розробку загальної інформаційної мови і загальної інформаційної платформи, щоб фахівці могли погоджувати власні рішення з результатами діяльності всієї компанії;
- аналіз не тільки отриманих результатів, але й умов, у яких вони були отримані, і дій, початих для їхнього одержання.

Навчання роботі із системою управління знаннями підприємства. Після впровадження будь-якої нової інформаційної системи неминуче виникає питання, чи приживуться нововведення на підприємстві і чи не стануть працівники через якийсь час знову використовувати старі методи збору інформації. Ця проблема виникла на ПАТ «Темп» після рішення керівництва про перехід до більш формального і чіткого управління знаннями в результаті змін у характері діяльності компанії.

Команда проекту, завданням якої було показати зв'язок між процесом управління знаннями і новою сервісною орієнтацією, почала широку навчальну кампанію серед співробітників. Навчання проходило в невеликих групах, яким

спочатку пояснювали основні принципи управління знаннями, а потім демонстрували можливості нової системи. При цьому фіксувалися всі зауваження працівників, відповідно, у систему вносилися зміни. Цей проект мав великий успіх і тривав більше року. Співробітники оцінили, що технологія створена, щоб зробити процес пошуку інформації і доступу до колективних знань більш зручним і ефективним, тобто фактично процес підкорюється їх потребам, а не навпаки.

Навчання принципам роботи організації. Даний вид навчання тісно пов'язаний з використанням принципу прозорості в управлінні підприємством. У цьому випадку інформація виступає як вільний ресурс, не обмежений ніякими бар'єрами усередині організації. Кожний повинний усвідомлювати зв'язок між стратегією компанії й окремих задач співробітників і підрозділів. Аналіз роботи ПАТ «Темп» дозволив визначити три розповсюджені типи «табу» на доступ до інформації:

1. Передача інформації «зверху вниз». Обмеження на доступ до інформації, особливо фінансового характеру, при переході на більш низькі рівні організаційної ієрархії викликано міркуваннями безпеки: інформація може бути неправильно використана чи передана конкурентам.

2. Передача інформації «по горизонталі». Саме тут спостерігається найбільше число «бар'єрів», що пов'язано з розподілом підприємства на функціональні підрозділи і т.п. Цим структурним одиницям часто доводиться конкурувати між собою – за ресурси, фінансування, робочу силу, матеріально-технічне забезпечення. Обмеження доступу до інформації обумовлені тим, що у «власників інформації» та інших співробітників немає стимулів до співробітництва, від чого страждає підприємство в цілому.

Передача інформації «знизу нагору». Вищі менеджери отримують неповну чи недостовірну інформацію, у результаті чого процес прийняття рішень спотворюється.

Щоб піти на такий ризикований крок, як надання робітникам інформації стратегічного і фінансового характеру, керівництво, ретельно зважуючи всі «за» і «проти», виробило таку програму дій:

– оцінюється ефективність механізмів поширення інформації фінансового і стратегічного характеру серед співробітників (канали розповсюдження, повноваження працівників, чи досить фахівцям інформації, що вони отримують для прийняття рішень);

- визначається, що на підприємстві перешкоджає обміну інформацією (аналізується політика і процедури організації);
- розробляються навчальні програми, що націлені на роз'яснення значення і характеру використання інформації фінансового та стратегічного характеру;
- розробляються експериментальні проекти, мета яких – стимулювання обміну інформацією та знаннями серед груп фахівців, діяльність яких має стратегічне значення для підприємства.

Навчання спільному використанню знань. Залучення менеджерів знань, що займаються інформаційним обслуговуванням фахівців ПАТ «Темп» багато в чому оптимізує роботу системи управління знаннями.

В організації створили спеціальний підрозділ інформаційної підтримки на чолі з генеральним менеджером по знаннях. У функції цієї служби входить дослідницька робота для груп, що обслуговують клієнтів, накопичення і систематизація знань на основі досвіду підприємства, навчання співробітників обміну знаннями.

Завдяки високій кваліфікації цих співробітників у корпоративну базу даних включені матеріали тільки найвищої якості. Але для того, щоб це стало можливим, фахівці групи інформаційної підтримки багато чому вчилися один в одного. Колективна робота будувалася на основі відеоконференцій, електронних дошок оголошень.

Роль особистого спілкування як форми передачі прихованих знань, накопиченого обсягу інтуїтивно-практичних знань і майстерності дуже значна.

Для регулярного обміну інтуїтивними-практичними знаннями між працівниками використовуються неформальні бесіди за сценарієм «Розповідь про реальну подію», у ході яких людина розповідає про свій особистий досвід і ділиться своїми враженнями. Такі заняття проводять провідні експерти, семінар записується на відеоплівку і показується без монтажу в інших групах. Цінними моментами аналізу відеозапису виступають усі ситуації, коли співробітники переривають доповідачів, задаючи питання, роблячи репліки чи зауваження, сперечаються один з одним.

Навчання в клієнтів. Контекст системи управління знаннями підприємства надзвичайно розширюється за рахунок явного позначення в створенні вартості різних зацікавлених груп: працівників, партнерів, клієнтів. Активне залучення

клієнтів до процесу розробки продукту, встановлення певних стандартів дозволяє не просто краще зрозуміти потреби замовників, але і багато в чому повчитися в них.

В організації ретельно аналізують те, як участь клієнтів впливає на поточні плани про удосконалення продукту, який характер мають контакти з клієнтами (наприклад, формальний чи неформальний, активний чи очікувальний, однібічний чи багатобічний) прогнозують майбутні взаємини, намагаючись оцінити міру зацікавленості клієнтів у таких контактах загалом.

Така політика дозволила організації кардинально змінити напрямок своєї діяльності з точки зору управлінських процедур. Після 2-х років, протягом яких тривало опитування споживачів розробок ПАТ «Темп», керівництво організації прийшло до висновку, що основний прорив на ринку підприємство може зробити, перейшовши від інтенсивної розробки технології до залучення клієнтів для цієї ж розробки. Крім визначення тих якостей, що споживачі вважали для себе цінними, отримана інформація дозволила також скласти «портрет» основних конкурентів.

Служба контролю якості зайнялася аналізом усього ланцюжка створення вартості, починаючи з визначення потреб клієнтів і закінчуючи базою знань організації. Цей підхід дав можливість виявити ті знання і навички, які необхідно підтримувати, а також установити, які частини процесу створення вартості необхідно передати партнерам. Також, якщо раніше співробітники, що займали керівні посади, ставали експертами в сфері окремих технологій та процесів, то тепер необхідні були фахівці з різнобічними навичками – від розуміння взаємозв'язку між різними технологіями і принципами функціонування ринку до володіння навичками співробітництва з партнерами та клієнтами.

Завдання:

1. Проаналізуйте, як відбувалася підготовка персоналу ПАТ «Темп» до використання систем управління знаннями.
2. Які основні проблеми хотіло вирішити керівництво ПАТ «Темп»?
3. Знайдіть в інтернет ресурсах інші приклади навчання персоналу і запропонуйте додаткові заходи, які можна було б застосувати в ПАТ «Темп».

Практичне заняття 15-16. Навчання як фактор розвитку креативності організації

Питання до розгляду:

1. Розкрити сутність концепції одно-двохконтурного навчання.
2. Навести приклади створення знання за циклом Колба (водіння автівки, написання наукової статті тощо.)
3. Розкрити сутність концепції організації, що навчається, та оцінити її значення для розвитку креативності.
4. Порівняти формальне і неформальне навчання, визначити їх переваги і недоліки.
5. Надати характеристику неформальних методів навчання: shadowing, secondment, storytelling.
6. Інноваційні методи дистанційного навчання: e-learning, m-learning.

Практичні вправи:

Вправа 1. Схема двохконтурного навчання

Керівник відділу з продажів незадоволений результатами роботи свого підлеглого, який працює у відділі півроку, однак його обсяги продажу залишаються вкрай низькими. Під час останньої розмови керівник негативно оцінив роботу підлеглого і порадив йому «більше працювати з клієнтами», тобто збільшити число дзвінків до організацій – 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. Положення про навчання персоналу [19]

Положення про навчання персоналу

1. Загальні положення

1.1. Навчання персоналу проводиться відповідно до розробленої стратегії та затвердженого бізнес-плану підприємства.

1.2. Мета навчання персоналу:

- підвищення продуктивності та якості праці персоналу;
- підвищення рівня професійної кваліфікації працівників;
- систематичне оновлення знань працівників;
- підвищення рівня трудової мотивації персоналу;
- оптимізація корпоративної культури.

1.3. Принципи навчання персоналу:

- диференціація за окремими категоріями працівників (топ-менеджмент, керівники середньої ланки, персонал підрозділів);
- комплексний та системний підхід;
- безперервність навчання.

1.4. Роботу з навчання персоналу організовує та проводить відділ кадрів.

1.5. Відповідальність за проведення роботи з навчання персоналу несе начальник відділу кадрів.

2. Організація навчання

2.1. Робота з організації навчання персоналу починається з оцінки потреби у навчанні. Джерелами визначення потреби у навчанні є:

- стратегічні цілі та бізнес-план підприємства;
- заявлені потреби у навчанні з боку керівників структурних підрозділів;
- норми охорони праці та техніки безпеки.

2.2. За 1,5 місяці до початку кожного календарного року (до 15 листопада) керівники всіх структурних підрозділів подають до відділу кадрів заявки на навчання в наступному календарному році, які в обов'язковому порядку затверджуються директором підприємства чи його заступниками за відповідними напрямками.

2.3. Відділ кадрів на підставі аналізу потреби у навчанні формує план навчання персоналу на рік. У ньому вказуються цільові групи, теми навчальних програм, терміни їх проведення.

2.4. Відповідно до плану навчання відділ кадрів формує бюджет.

2.5. Розроблений план навчання та бюджет узгоджуються з першим заступником директора та затверджуються безпосередньо директором підприємства.

2.6. Відділ кадрів організовує документальне та методичне забезпечення, координацію і контроль навчального процесу.

2.7. На підставі безперервного моніторингу ринку освітніх і консультаційних послуг відділ кадрів визначає завдання, основні форми та методи навчання, зміст навчальних програм, погоджуючи їх з керівниками структурних підрозділів, здійснює добір викладачів.

2.8. Протягом року до плану навчання можуть вноситися оперативні корективи. Остаточне рішення про необхідність змін приймає директор підприємства.

3. Учні́вський догові́р

3.1. З працівниками, які направляються на професійну підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, включаючи навчання новим професіям і спеціальностям, укладається учні́вський догові́р, який є додатковим договором між підприємством і працівником та підпадає під дію трудового законодавства.

3.2. В учні́вському договорі в обов'язковому порядку зазначаються сторони договору, спеціальність, кваліфікація, набуті працівником, термін учні́вства, вартість навчання, термін договору, розмір оплати праці в період учні́вства.

3.3. Учні́вський догові́р набуває чинності з моменту початку навчання працівника та діє протягом усього навчання працівника і ще протягом трьох років з моменту закінчення навчання.

3.4. Працівники, які пройшли навчання за рахунок підприємства, зобов'язані після закінчення навчання пропрацювати на підприємстві за трудовим договором строк, встановлений в учні́вському договорі.

3.5. У разі дострокового розірвання учні́вського договору з ініціативи працівника без наявності на це поважних причин, або ж з ініціативи роботодавця внаслідок незадовільного виконання працівником трудових обов'язків чи порушення трудової дисципліни, працівник зобов'язаний відшкодувати підприємству матеріальні витрати, понесені у зв'язку з його учні́вством, в порядку, встановленому законодавством України.

4. Оці́нка ефе́ктивності на́вчання

4.1. Мета оцінки ефективності навчання полягає у тому, щоб визначити ступінь досягнення цілей навчання.

4.2. Оцінка ефективності навчання дозволяє постійно працювати над підвищенням його якості.

4.3. Критерії, використовувані при оцінці ефективності навчання:

- думка учнів;
- засвоєння навчального матеріалу;
- поведінкові зміни;
- робочі результати.

4.4. Організовує проведення оцінки ефективності навчання відділ кадрів. Відділ кадрів обирає форми та методи оцінки (тести, опитувальники, іспити та ін.), погоджуючи це питання з керівниками структурних підрозділів. Остаточне рішення щодо обрання форм та методів оцінки ефективності навчання приймає директор підприємства чи його заступники за відповідними напрямками.

5. Прикінцеві положення

5.1. Наприкінці календарного року відділ кадрів надає директору підприємства звіт про проведене навчання, в якому зазначаються теми навчальних програм, терміни їх проведення, кількість навчених працівників, витрати та результати навчання.

5.2. Інструменти реалізації системи навчання підлягають регулярному перегляду з метою їх вдосконалення в процесі роботи, а також у зв'язку зі зміною поточних бізнес-завдань підприємства.

5.3. Це Положення вводиться в дію з дня його затвердження. Внесення змін і доповнень до цього Положення здійснюється за рішенням директора підприємства.

Завдання:

1. Проаналізуйте «Типове положення про навчання персоналу організації».

2. На вашу думку, які особливості навчання персоналу сучасних організацій не враховані у цьому документі?

3. Які зміни до цього документу ви б запропонували?

Вправа 3. Цикл навчання персоналу

На рис. 12 наведений цикл навчання персоналу організації [13]

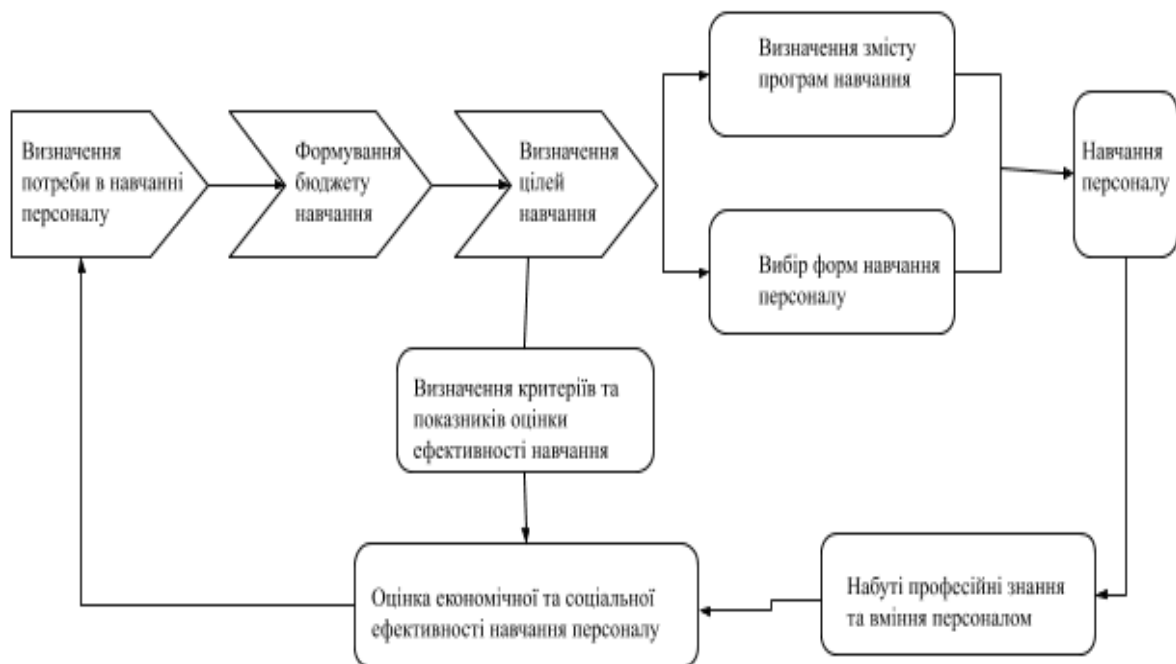


Рис. 12. Цикл навчання персоналу організації [13]

Завдання:

На основі рис. 12 запропонуйте як організувати навчання для працівників науково-дослідної лабораторії компанії, якщо з'ясувалося, що їм бракує навичок з командної роботи.

Вправа 4. Досвід створення організації, що навчається [24]

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 [22]

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 пощастить, 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)?

Права 6. Навчання – основа інновацій компанії Samsung [32]

Більше 70 років компанія Samsung намагається зробити наш світ кращим і досконалішим, здійснюючи свою діяльність в різноманітних напрямках. Компанія Samsung Electronics, є визнаним світовим лідером у виробництві електроніки і цифрової техніки на базі найсучасніших технологій.

Інноваційний підхід у виробництві надійних продуктів і послуг, талант співробітників, програми соціальної відповідальності перед суспільством, постійне спілкування з партнерами і споживачами товарів допомагають компанії Samsung розвивати світ в абсолютно нових напрямках. В даний час Samsung всі знають, як новатора в світі сучасних технологій, Samsung Electronics по праву входить у двадцятку найбільш інноваційних брендів світового ринку.

Навчання – основа інновацій. Розуміючи це, Samsung присвятила себе розвитку мислення, орієнтованого на навчання, і створення відповідної корпоративної культури (рис 13). Глава компанії Лі Гонхі відомий як ерудована людина; він цікавиться кінематографом і радіомовленням, історією і напівпровідниками, гольфом і автомобілями. Захопленість технікою і найсучаснішими технологіями призводить до постійних нічних дискусій з експертами. Крім того, Лі власноруч розбирає і збирає автомобілі, щоб краще зрозуміти, як вони влаштовані. Чи Гонхі каже: «Якщо ви користуєтеся метро і не знаєте принципів його роботи, то ви всього лише «осіддали» його і просто дозволяєте метрополітену себе возити». При цьому Лі додає: «Той, хто хоча б п'ять разів у житті дивився телевізор, але йому так і не спало на думку зазирнути всередину цього ящика, навряд чи може називати себе менеджером».

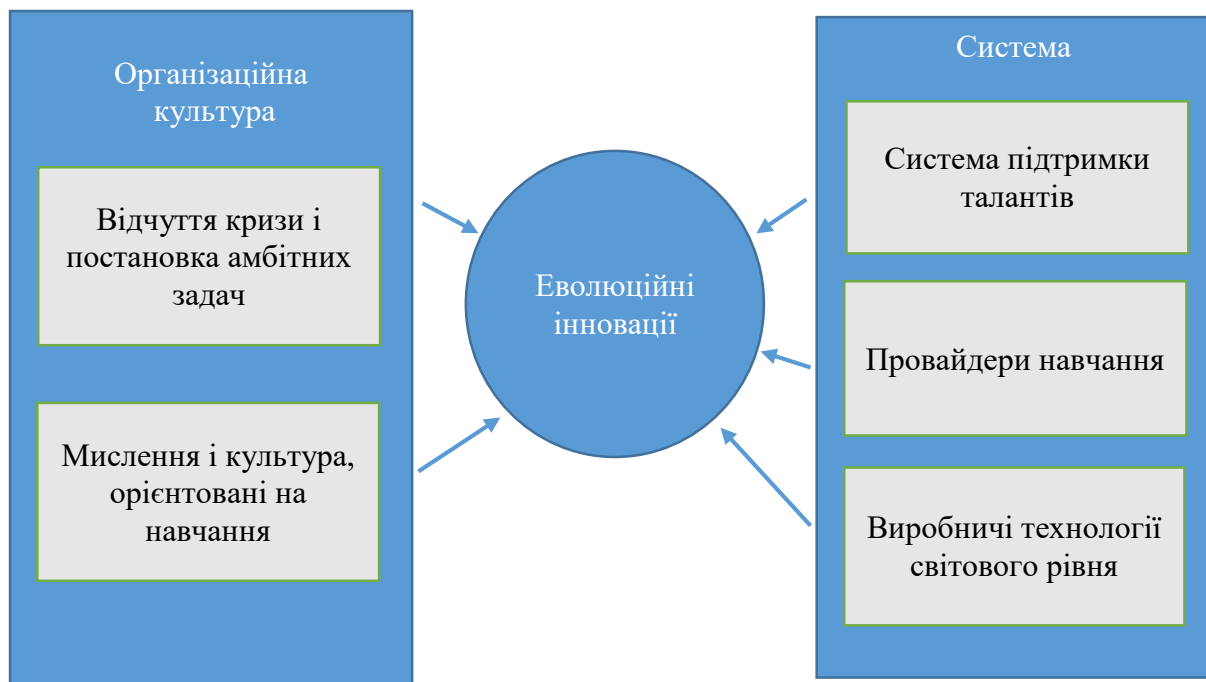


Рис. 13. Удосконалення механізму еволюційних інновацій Samsung [32]

Культура Samsung в області навчання є рушійною силою змін та інновацій. Вона допомогла компанії стати структурою світового класу – навчається. Мислення, орієнтоване на навчання, і сьогодні залишається частиною культури Samsung. Рядові співробітники компанії проходять регулярні тести, під час яких

оцінюється ступінь їх здатності до навчання і підготовки. Керівники повинні постійно вивчати нові методи управління, технічні прийоми та інструменти. Це можуть бути способи, якими компанія користується в повсякденній діяльності, – управління ланцюгами поставок (SCM) і управління ресурсами підприємства (ERP). Навіть якщо ці практики не мають прямого відношення до основних посадових обов'язків менеджерів, останні все одно зобов'язані проходити навчання і здавати іспити.

В Samsung доклали чимало зусиль, щоб сформувати і підтримувати культуру поваги до особистості і культуру розвитку інновацій «з нуля». Наприклад, в підрозділі напівпровідників розробили технологію виробництва High-K / Metal-Gate із застосуванням новаторського матеріалу. Ця технологія здатна радикально економити енергію і потенційно може відкрити нову еру в напівпровідникової індустрії – але вона виявилася настільки радикальною, що навіть Samsung змогла відразу взяти її на озброєння. Однак на початку 2011 року один з наукових співробітників запропонував рішення; потім були створені нові методи і обладнання. Все це дозволило Samsung почати масове виробництво напівпровідників за унікальною методикою. Усвідомлюючи новизну винаходу, Samsung подала патентну заявку.

В Samsung вважають, що люди – основна рушійна сила процесів інновацій та організаційного навчання (organizational learning). Носіями потенціалу еволюційних інновацій компанії є перш за все її персонал – освічені й талановиті співробітники. Samsung давно визнала: необхідно зберігати і розвивати талановиті кадри, щоб вибудувати організацію, яка зможе опанувати інноваціями і управляти ними. Як зазначалося в розділі 4, політика компанії «спочатку – люди» є однією з базових цінностей Samsung. Компанія наймає фахівців найвищого рівня в області технологій як в Кореї, так і за кордоном. Samsung не шкодує грошей і пропонує виключно високі стимули тим дослідникам, які зарекомендували себе в розвитку передових запатентованих технологій або успішних комерційних продуктів. У листопаді 2002 року Samsung запустила програму «Стипендіати Samsung», щоб забезпечити особливі умови для фахівців в області технологій. Так, наукові співробітники, що відбираються для участі в програмі, можуть створювати дослідницькі групи, давати їм назви, здійснювати нагляд і самостійно проводити наукові дослідження без будь-яких вказівок з боку компанії.

В області НДДКР Samsung створила три ланкову систему. На рівні Samsung Group Інститут передових технологій зосереджений на розвитку «посівних технологій» для нових бізнесів. На рівні афілійованих структур робота дослідницьких центрів ведеться для посилення конкурентоспроможності основного бізнесу. У той же час науково-дослідні інститути, якщо розглядати їх як самостійні бізнес-підрозділи, сфокусовані на розвитку технологій, які можна швидко комерціалізувати.

Науково-дослідні розробки в Samsung включають в себе три основних компоненти: Інститут передових технологій групи займається фундаментальними дослідженнями; окремі інститути в дочірніх структурах проводять роботи, пов'язані з продуктами в області електроніки, ключовими компонентами і технологіями розвитку; команди розробників в різних підрозділах зайняті дослідженням продуктів і поліпшенням процесів (process improvements) [32].

Інститут передових технологій проводить фундаментальні дослідження і розробки в області «посівних технологій» для нових бізнесів з горизонтом п'ять – сім років. Точніше кажучи, інститут спеціалізується на таких технологічних проектах, які навряд чи змогла б виконати самотужки будь-яка з афілійованих структур. Центр розробки цифрової техніки і засобів зв'язку (DMC R & D Center) в своїй роботі орієнтується на часовий горизонт від трьох до семи років, а Центр дослідження напівпровідникових продуктів і Центр дослідження візуальних технологій розраховують роботи на перспективу від трьох до п'яти років. Ці організації зосереджені на підтримці ключових для різних продуктів виробничих технологій. Дослідницькі центри, афілійовані з бізнес-підрозділами, мають зовсім невеликий часовий горизонт – від одного року до двох років.

Інститут передових технологій був відкритий в 1987 році в якості основної дослідницької майданчики Samsung Group. У 2012 році в організації працювали 1,2 тис. Наукових співробітників, при цьому більше 90% з них мали магістерські та кандидатські ступені. Володіючи такою кількістю талановитих трудових ресурсів, інститут відіграє основну роль у формуванні та збереженні потенціалу еволюційних інновацій для всієї компанії Samsung [32].

Інститут передових технологій в тісній співпраці з Центром розробки цифрової техніки і засобів зв'язку (DMC R & D Center), Центром дослідження напівпровідникових продуктів і Центром дослідження візуальних технологій брав участь у створенні передових інноваційних технологій компанії. Серед них

технологія виробництва комп'ютерної пам'яті (charge trap flash), LTE-технологія бездротової передачі даних (LTE mobile data communications), органічні світловипромінюючі діоди (OLED), світлодіодні дисплеї і універсальний програвач DVD. В об'ємі науково-дослідних досягнень інституту також входять технологія поліпшення якості відеозображення DNIe і багатошарові керамічні конденсатори (multilayer ceramic capacitors, MLCC), які є центральним елементом багатьох електронних компонентів. Спочатку Інститут передових технологій Samsung чимось схожий на Лабораторію Белла в Мюррей-Хілл – найбільший науково-дослідний центр на території США, що працює в інтересах бізнесу. Але з появою декількох інших приватних дослідницьких центрів, зайнятих розвитком технологій на середньо- і довгострокову перспективу, Інститут перетворився в абсолютно унікальне утворення. Щоб і надалі успішно нарощувати свій інноваційний потенціал, інститут планує відкрити філії в США, Японії, Китаї та Індії, де візьме участь в декількох виробничо-освітніх проектах.

Після того як в Samsung Electronics були змінені посадові обов'язки головного інженера, Інститут передових технологій виступає контрольно-диспетчерським пунктом всієї науково-дослідної діяльності компанії. Він координує роботу над проектами в афілійованих структурах, що випускають продукти електроніки, і заохочує співпрацю і взаємодію між ними. Також інститут підтримує проекти підрозділів групи з розвитку довгострокових технологій. Наприклад, був розроблений регулярно оновлюваний план розвитку технологій на 10 років.

Інститут також виступає як майданчик для обміну і поширення актуальної інформації по всій групі. Це можуть бути дані про становище в перспективних галузях, наприклад нанотехнологіях і біотехнологіях, або аналітика щодо глобальних трендів, яку озвучують на щорічній Технологічній конференції Samsung. Інститут проводить її з 2004 року; в ній беруть участь науковці, директори та інші співробітники Samsung Group, що займаються розвитком технологій [32].

Завдання:

1. Проаналізуйте кейс і виділіть основні напрями роботи з персоналом в компанії Samsung Electronics.

2. Опишіть ключові заходи навчання персоналу в компанії. Як навчання персоналу допомагає компанії підтримувати високий рівень інноваційності?

Вправа 6. Розроблення програми навчання і розвитку персоналу

Ознайомтеся з досвідом розробки Програми навчання і розвитку персоналу компанії «Київстар» [24]

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 напрямку – 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» в 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, аудіо- 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).

В результаті попередньої діагностики програма тренінгу на одну і ту ж тему може відрізнятися 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 приходить 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 його 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 менеджерів 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. Наприклад, управління часом – це не лише проблема його розподілу, це і питання делегування, розстановки пріоритетів, персональної ефективності і т.п.

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 в навчанні для співробітників з 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 в 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 напрямку – 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. В 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?

Вправа 7. Розроблення програми навчання і розвитку працівників відділу продажів ІТ-компанії

ІТ компанія SoftServe Business вже 10 років працює на ринку, має сталі позиції і постійно нарощує співробітництво з корпоративними клієнтами. Компанія поставила за мету збільшити ринкову частку, пропонуючи клієнтам – організаціям і установам, – ІТ продукти та їх супроводження, високий рівень індивідуалізації, якісне обслуговування. Чисельність персоналу компанії – 55 осіб, з них 36 -ІТ спеціалісти, 5 – працівники відділу продажу.

За думкою керівництва проблемною ланкою SoftServe Business є продажі. HR відділ виявив такі проблеми у продажах:

- 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;

- взаємодія з клієнтами носить ситуативний характер і відбувається на короткотерміновій основі, тоді як компанії потрібно робити ставку на формування довгострокових відносин із VIP- клієнтами, збільшуючи їх частку у загальній структурі клієнтської бази.

Завдання:

Запропонуйте програму навчання і розвитку працівників відділу продажів компанії SoftServe Business, спрямовану на вирішення виявлених проблем.

Вправа 8. Контекстне навчання: досвід NASA [41,42]

Одним із завдань в рамках реалізації концепції контекстного навчання було усвідомлення того, як люди вчаться:

На особистому досвіді через рефлексію. Придбанню досвіду сприяє участь співробітників в різних проектах і робота на різних посадах – job rotation. У NASA працюють дуже досвідчені працівники, але покладатися тільки на індивідуальну

рефлексію було б недостатньо, тому були розроблені сесії «групової рефлексії» – Pause & Learn (про них докладніше нижче).

Через доступ до кодифікованих знань. У NASA – це директиви, керівництва, бази засвоєних уроків, кейсів. Також досвід співробітників зберігають за допомогою інтерв'ю – записують відео і аудіоподкасти. Регулярно проводять семінари, на яких експерти роблять презентації по проектам, в яких беруть участь. Ці презентації також записуються на відео і зберігаються в бібліотеці. Всі матеріали узагальнюються, і ключові моменти включаються в серію навчальних воркшопів (Road to Mission Success). Якась частина кейсів та інших матеріалів може викладатися в публічний доступ для ширшого навчання – наприклад, для підрядників (але після обов'язкового погодження з юристами). На основі нових кейсів і засвоєних уроків постійно доповнюються і коригуються керівництва по кращим практикам (їх називають Gold Rules). Ці керівництва забезпечуються посиланнями на першоджерела, щоб зберегти контекст (чому було прийнято те чи інше правило).

Через доступ до знань інших людей. У кожного фахівця є особиста мережа зв'язків з іншими експертами, але, щоб стимулювати соціальне навчання, в центрі Годдарда запустили воркшопи з обміну знаннями між лідерами проектів. До впровадження нової концепції управління знаннями на семінарах, презентаціях і лекціях про досвід проектів акцент робився на технічних і наукових питаннях. Нові воркшопи стали проводитися у вигляді панельної дискусії, і на них обговорюються особисті інсайти керівників проектів і уроки проектних команд, які не пов'язані з технічними аспектами. Запис воркшопів не робиться, щоб стимулювати більш відкриту і чесну дискусію.

Сесії Pause & Learn (P&L) були розроблені таким чином, щоб задіяти всі три види навчання. Хоча в основі цього інструменту лежить класичний «розбір польотів», назву вирішили змінити, щоб підкреслити: ми не чекаємо закінчення проекту, щоб чомусь навчитися; ми регулярно зупиняємося і уважно дивимося на свій досвід, щоб вчитися «на ходу». На кожній сесії розглядається 4-5 ключових тем, визначених заздалегідь. В рамках одного проекту проводиться більше 120 сесій P&L. Коли саме провести сесію, вирішує команда проекту. Командам рекомендовано проводити P&L при проходженні кожного етапу проекту (key decision point), але буває і по-іншому – наприклад, для вирішення конкретної проблеми або після якоїсь критичної події. Сесію веде фасилітатор, який часто не

є фахівцем в тематиці проекту, але в цьому є перевага: фасилітатор задає багато уточнюючих запитань, і учасникам доводиться докладно пояснювати свої ідеї. Завдяки цьому вони і самі краще починають розуміти, що відбувається в проекті.[14] Такий захід ще називають «картами обговорення» (conversation maps). Ці терміни використовуються в NASA як синоніми, але від того, що прийнято називати картами знань в управлінні знаннями, «карта обговорення» відрізняється метою: вона створюється, щоб зафіксувати і візуалізувати те, про що говорили на сесії – своєрідний «конспект полілогу». А традиційна карта знань документує структуру ключових галузей знань в організації і допомагає виявити критичні галузі знань, які знаходяться під загрозою втрати.

Щоб вивести групу на обговорення корінних причин проблем і створення рекомендацій, як уникнути їх в майбутньому, для P&L було введено правило: «Кожен присутній в кімнаті може запропонувати будь-яку дію, за яку готовий взяти відповідальність сам, але ніхто не може пропонувати дії, які повинен виконати хтось інший ». Це дуже допомагає змінити фокус з традиційних «показати пальцем на винного, якого до того ж немає в кімнаті» і «нехай хтось інший зробить моє життя простіше» на дії, за які група бере відповідальність і готова їх реалізувати [14]. Шаблон «карти обговорення» показаний на рис. 14.

Всі карти створюються в спеціальному додатку – Стар. Це дає можливість агрегувати висновки, інсайти і рекомендації по темах. При цьому на агрегованих картах з'являються іконки під кожним з висновків, клікнувши на які можна перейти в вихідну «карту обговорення», щоб зберегти контекст.

Обговорення, побудоване навколо карт, добре стимулює обмін знаннями між командами проектів. Сесії P&L мають значну користь для керівників, які завдяки картам краще уявляють, що відбувається в проектах, і мають можливість приймати більш обґрунтовані рішення. Для керівництва проводять окремі брифінги, на яких представляють інсайти і загальні тренди, виявлені за допомогою картування. Найбільшу користь від сесій P&L отримує сама команда проекту. «Люди краще вчаться, коли самі вирішують свої проблеми» – ключовий принцип, який ліг в основу процесу контекстного навчання в NASA. Причому таке навчання стосується, найчастіше, зовсім не технічних питань: як приймати рішення, як управляти командою, проектом, технологіями, інноваціями, як працювати з людьми і як вибудовувати партнерство. І сам процес P&L розвиває комунікативні навички членів команди, що значно полегшує їх спільну роботу.

Такий вид навчання важко «продати» керівникам, тому що вони хочуть бачити вимірні результати в цифрах і деталях. Однак, в NASA вважають: «команда стала розумнішою – це і є результат!». Ці знання члени команди заберуть з собою в наступний проект і застосують там. Ефективність навчання через сесії P&L, воркшопи, підготовку і розбір кейсів ніяк не оцінюється. Якщо інженери NASA погоджуються брати участь у цих сесіях, то вони бачать в них цінність для себе і для організації.

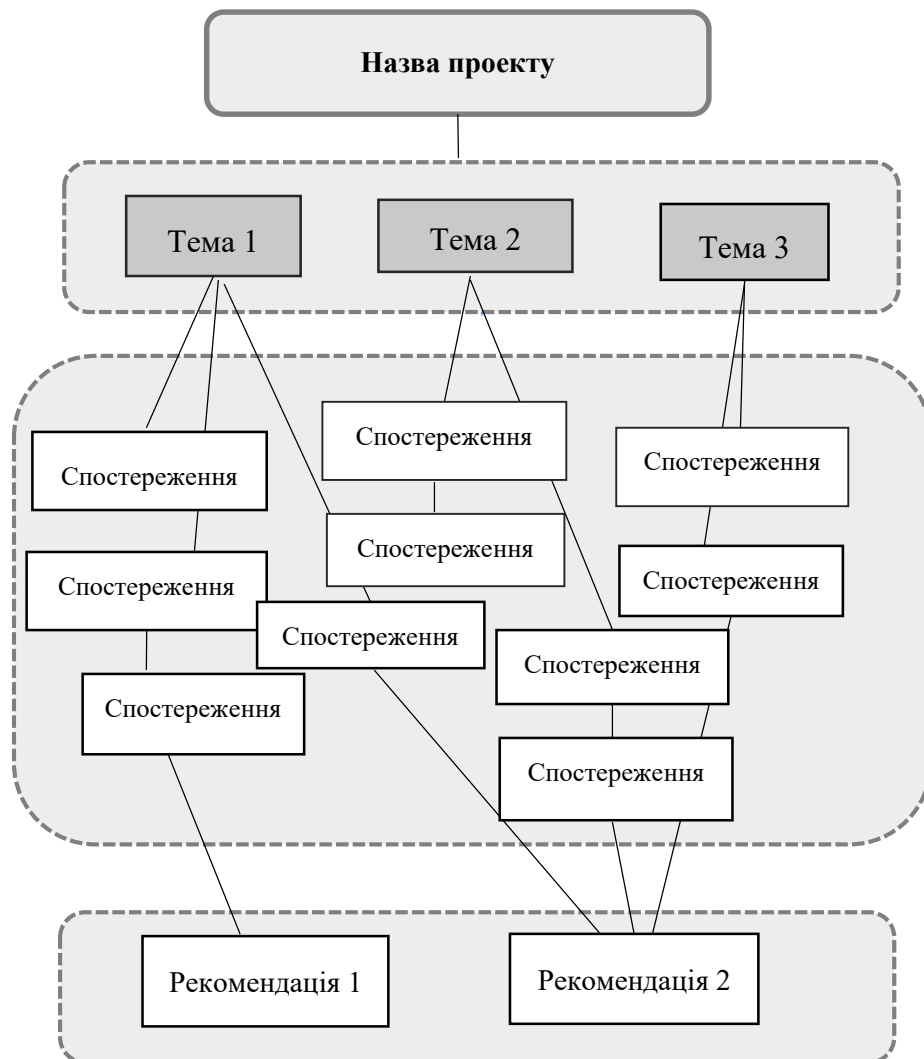


Рис. 14. Шаблон «карти обговорення» (conversation map)
[побудовано на основі 41]

Завдання:

1. З'ясуйте, в чому сутність контекстного навчання. За необхідності зверніться до додаткових джерел інформації.

2. Як реалізується концепція контекстного навчання в NASA?
3. В чому, на вашу думку, полягають переваги контекстного навчання для організацій?

Практичне заняття 17. Оцінка інтелектуального капіталу

Питання до розгляду:

1. Розкрити сутність інтелектуального капіталу, охарактеризувати його ознаки.
2. Порівняти інтелектуальний капітал з матеріально-технічним і фінансовим капіталом.
3. Розкрити сутність основних підходів до визначення структури інтелектуального капіталу.
4. Надати характеристику методів оцінки інтелектуального капіталу: Scandia Navigator та The Value Explorer.
5. Визначити основні підходи до оцінки структури інтелектуального капіталу та специфіки його прояву.
6. Надати характеристику основних методів оцінки інтелектуального капіталу.
7. Запропонувати заходи управління інтелектуальним капіталом.
8. Які критерії ефективності системи управління інтелектуальним капіталом можливо встановити?

Практичні вправи:

Вправа 1. Оцінка вартості інтелектуального капіталу методами Свейбі, Тобіна та вартісним методом

Приклад:

Оцініть вартість інтелектуального капіталу компанії (V_{IK}) методом Свейбі, методом Тобіна та вартісним методом. Дані для розрахунку наведені в таблиці 20.

Таблиця 20. Дані для оцінки вартості інтелектуального капіталу

№ п.п	Показник	Значення
1	Ринкова вартість компанії, V_K	110 млрд дол США
2	Номінальна вартість компанії, V_H	25 млрд дол США

3	Вартість активів V_A	21 млрд дол США
4.	Вартість нематеріальних активів V_{HMA}	14 млрд дол США
5.	Вартість основних і оборотних фондів $V_{ООФ}$	15 млрд дол США

Рішення:

За методом Свейбі оцінка інтелектуального капіталу компанії становить:

$$V_{IK} = V_K - V_H = 110 - 25 = 85 \text{ млрд дол США.}$$

Коефіцієнт Тобіна розраховується за формулою:

$$V_{IK} = \frac{V_K}{V_{ООФ}} = \frac{110}{15} = 7,3.$$

За вартісним методом:

$$V_{IK} = V_R - (V_A - V_{HMA}) = 110 - (25 - 14) = 99 \text{ млрд дол США.}$$

Завдання:

Оцініть вартість інтелектуального капіталу компанії (V_{IK}) методом Свейбі, методом Тобіна та вартісним методом. Дані для розрахунку наведені в таблиці 21.

Таблиця 21. 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, V_A	25 млрд дол США
4.	Вартість нематеріальних активів, V_{HMA}	17 млрд дол США
5.	Вартість основних і оборотних фондів, $V_{ООФ}$	15 млрд дол США

Вправа 2. Оцінка вартості інтелектуального капіталу методом Паркінсона
Приклад

Оцініть вартість інтелектуального капіталу компанії (V_{IK}) методом Паркінсона. Дані для розрахунку наведені в таблиці 22.

Таблиця 22. Дані для оцінки вартості інтелектуального капіталу методом Паркінсона

№ п.п	Показник	Значення
6	Середній операційний дохід за 3 роки $EBIT$	165 млн дол. США
7	Середня вартість матеріальних активів за 3 роки, \bar{V}_{MA}	21 млн дол США
8	Середньогалузева рентабельність матеріальних активів за 3 роки, $ROA_{сг}$	5,5%
9	Середня ставка податку за 3 роки, \bar{T}	25%
10	Ставка дисконтування, \bar{D}	20%

Рішення:

За методом Паркінсона інтелектуальний капітал оцінюється як чиста поточна вартість нематеріальних активів.

Спочатку розраховується рентабельність матеріальних активів як відношення середніх доходів до середніх матеріальних активів:

$$ROA = EBIT / \bar{V}_{MA} = 165/21 = 7,9$$

«Зайвий» або «надлишковий» прибуток ($НП$) розраховується за формулою:

$$НП = EBIT - \bar{V}_{MA} * ROA_{сг} = 165 - 21 * 5,5 = 49,5 \text{ млрд дол США.}$$

Премія ($П$), отримана завдяки використанню нематеріальних активів, складає:

$$П = НП - НП * \bar{T}$$

$$П = 49,5 - 49,5 * 0,25 = 37,1 \text{ млрд дол США}$$

Чиста поточна вартість нематеріальних активів ($ЧПВ$) становить:

$$ЧПВ = 37,1 / 1,20 = 30,9 \text{ млрд. дол США.}$$

Завдання:

Оцініть вартість інтелектуального капіталу компанії за методом Паркінсона. Дані для розрахунку наведені в таблиці 23.

Таблиця 23. Дані для оцінки вартості інтелектуального капіталу

№ п.п	Показник	Значення
1	Середній операційний дохід за 3 роки $EBIT$	107 млн дол. США
2	Середня вартість матеріальних активів за 3 роки, \bar{V}_{MA}	11 млн дол США
3	Середньогалузева рентабельність матеріальних активів за 3 роки, $ROA_{сг}$	4,5%
4	Середня ставка податку за 3 роки, \bar{T}	15%
5	Ставка дисконтування, \bar{D}	21%

Вправа 3. Метод інтелектуальної доданої вартості (VAIC) А. Пулик [43]

Модель Анте Пулик передбачає розрахунок ефективності використання трьох типів капіталу організації – людського, структурного та матеріального (матеріали + фінанси).

За методикою оцінюється не сама величина інтелектуального капіталу, а ефективність його використання при створенні доданої вартості. Розрахований інтелектуальний коефіцієнт доданої вартості (VAIC). характеризує інтелектуальний потенціал компанії. Він визначається часткою вартості в загальній вартості продукції, що була створена за рахунок інтелектуального капіталу. Чим краще компанія використовує потенціал, тим вище VAIC (Головне співвідношення має вигляд:

$$VAIC = HCE + SCE + CEE$$

де HCE – ефективність людського капіталу;

SCE – ефективність структурного капіталу;

CEE – ефективність задіяного матеріального капіталу.

Приклад:

Дані для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості VAIC наведені в таблиці 24.

**Таблиця 24. Показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної
доданої вартості**

Показники	Умовне позначення	Умовні одиниці	Значення
Загальний дохід	<i>Output</i>	тис. грн.	441742,20
Вартість купленого матеріалу, сервісу	<i>Input</i>	тис. грн.	256817,30
Людський капітал (всі виплати співробітникам: зарплата, премії тощо)	<i>HC</i>	тис. грн.	21654,07
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	<i>CE</i>	тис. грн.	163357,30

1. Додана вартість організації (*VA*):

$$VA = Output - Input = 441742,20 - 256817,30 = 184924,90 \text{ тис грн}$$

2. Ефективність людського капіталу (*HCE*):

$$HCE = VA / HC = 184924,90 / 21654,07 = 8,54$$

HCE – це коефіцієнт створення людським капіталом доданої вартості, який показує, скільки доданої вартості було створено у розрахунку на грошову одиницю, витрачену на робочу силу.

3. Структурний капітал (*SC*):

$$SC = VA - HC = 184924,90 - 21654,07 = 163270,83 \text{ тис грн}$$

4. Ефективність структурного капіталу (*SCE*):

$$SCE = SC / VA = 163270,83 / 184924,90 = 0,88$$

SCE показує відносну частку вкладу структурного капіталу в створення валової доданої вартості.

5. Ефективність інтелектуального капіталу (*ICE*):

$$ICE = HCE + SCE = 8,54 + 0,88 = 9,42$$

6. Ефективність задіяного матеріального капіталу (*CEE*):

$$CEE = VA / CE = 184924,90 / 163357,30 = 1,13$$

7. Коефіцієнт інтелектуальної доданої вартості (*VAIC*):

$$VAIC = ICE + CEE = 9,42 + 1,13 = 10,55$$

Отже, *VAIC* становить 10,55. Цей коефіцієнт характеризує інтелектуальний потенціал компанії. Він визначається часткою вартості в загальній вартості продукції, що була створена за рахунок інтелектуального капіталу.

Завдання:

Розрахувати значення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості для одного із варіантів (таблиця 25). Надати розрахунки.

Таблиця 25. Показники для визначення коефіцієнта інтелектуальної доданої вартості

Показники	Умовне позначення	Умовні одиниці	Значення		
			Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Загальний дохід	<i>Output</i>	тис. грн.	401742,80	356761,00	514128
Вартість купленого матеріалу, сервісу	<i>Input</i>	тис. грн.	14817,30	95858,10	111935
Людський капітал	<i>HC</i>	тис. грн.	23654,07	22343,21	31692
Балансова вартість чистих матеріальних активів організації	<i>CE</i>	тис. грн.	153340,30	132695,80	110569

Практичне заняття 18. Креативна організаційна культура

Питання до розгляду:

1. Ієрархічна модель організаційної культури.
2. Особливості креативної організаційної культури. Її основні характеристики.
3. Типи організаційної культури за Ч. Хенді.
4. Зовнішні бар'єри прояву креативності і шляхи їх усунення.
5. Використання культурних та соціально-психологічних можливостей середовища для реалізації цілей працівників і бізнес-цілей підприємства.

Практичні справи:

Вправа 1. Визначення типу організаційної культури креативних організацій [24]

Згідно з моделлю К. Камерона і Р. Куїнна виділяють 4 типи організаційних культур: кланову, бюрократичну, ринкову і адхократичну організаційні культури.

Кланова культура характеризується як дуже дружнє місце роботи, де у людей багато спільного. Організації схожі на великі сім'ї. Лідери і керівники компаній сприймаються як вихователі і, можливо, навіть як батьки. Співробітники тримаються разом завдяки відданості і традиції. Організація робить акцент на довгострокових відношеннях з працівниками, професійному розвитку, згуртованості колективу і моральному кліматі. Успіх визначається в термінах доброго ставлення до споживачів і турботи про людей. Заохочується командна робота.

Організація з **бюрократичною** організаційною культурою – дуже формалізоване і структуроване місце роботи. Тим, що роблять люди, управляють процедури. Лідери бюрократичних організацій – раціонально мислячі координатори і організатори діяльності підприємства. Організацію об'єднують формальні правила і офіційна політика. Довгострокові інтереси підприємства полягають в забезпеченні стабільності і рентабельності. Успіх визначається в термінах надійності поставок, чітких календарних графіків і низьких витрат.

Ринкова організаційна культура характеризує компанію, орієнтовану на результати. Головне для ринкових компаній – виконання поставленого завдання. Працівники цілеспрямовані і змагаються між собою. Лідери – жорсткі керівники

і конкуренти. Вони непохитні і вимогливі. Організацію зв'язує воєдино прагнення перемагати, вона налаштована на проникнення на нові ринки і збільшення ринкової частки. Важливим є конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку. Стиль організації – жорсткий акцент на конкурентоспроможність.

Адхократична культура домінує в підприємницькому і творчому видах діяльності. Лідери цих організацій є новаторами, вони готові ризикувати і підтримують здатність до ризику у своїх підлеглих. Суттю організації є відданість експериментуванню і новаторству. Успіх означає виробництво унікальних і нових продуктів або послуг. Компанія заохочує особисту ініціативу і свободу. Адхократичні організації роблять ставку на професіоналів, які легко мобілізуються для роботи в проекті, розрахованому на певний проміжок часу, і після його закінчення знаходять себе в інших проектах.

Завдання:

1. З'ясуйте, якими чинниками визначається організаційна культура.
2. Наведіть приклади організацій, в яких, на вашу думку, найбільш прийнятною буде кланова, бюрократична, ринкова чи адхократична культура.
3. Проаналізуйте, який тип організаційної культури є найбільш прийнятним для інноваційних організацій.
4. У таблиці 26 подано мотиватори різних працівників. Визначте, яка організаційна культура буде для них найприйнятнішою. Відповідь обґрунтуйте.

Таблиця 26. Мотиватори працівників

Мотиватори працівника	Тип організаційної культури
Чіткі цілі, результат, винагорода	
Амбіції, результат, винагорода	
Стабільність, колектив, зарплата, зручний графік	
Творча робота, гнучкість, гроші	
Винагорода, кар'єрний рух, статус, колектив	
Професіоналізм, результат, винагорода	
Гарантія зайнятості, відсутність тиску, колектив	

Вправа 2. Діагностика інноваційного клімату

Більшість компаній стикаються із необхідністю себе змінити, щоб прийняти і впровадити інноваційну ідею. Копіювання успішних інноваційних стратегій інших компаній може не спрацювати: не через те, що щось не так зробили, а 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 і інноваційний організаційний клімат. Такий клімат, до речі, дуже рідко можна спостерігати в організаціях, діяльність яких жорстко регламентована.

Коли керівники виявляють бажання змінити клімат в організації, дуже часто через незнання особливостей або через непередумані дії вони тільки погіршують ситуацію. Більш раціонально спочатку зрозуміти систему, зібрати інформацію і потім вирішити, що можна зробити.

У організаціях, які зважилися на вимір інноваційного клімату, було виявлено багато схожих рис. Показниками, що вимагали покращення, найчастіше виявлялися такі:

- прийняття ризику;
- час для обдумування ідей;
- підтримка ідей;
- довіра і відвертість;

Спираючись на теоретичні розробки і практику консультування бізнес-організацій, Г. Еквалл описав десять чинників інноваційного клімату [36].

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, індиферентність. 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 один одного, підбадьорюють, заохочують прояв ініціативи. У організації створюються можливості для випробування нової ідеї; атмосфера конструктивна і позитивна. При низьких показниках – співробітники часто чують «ні»: будь-яка пропозиція негайно спростовується за допомогою контраргументів. У відповідь на ідею – пошук причин можливих невдач, аналіз загроз.

4. Довіра та 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 проектів 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. В 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, висувують ідеї, сперечаються. Низькі показники свідчать про те, що співробітники слідують 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, коливальності. Співробітники і керівництво прагнуть вибрати найбезпечніший шлях дій; можуть створюватися 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.

Завдання:

1. Базуючись на аналізі наведених вище чинників, запропонуйте анкету з 10-12 питань для опитування керівників організації з метою оцінки інноваційного клімату. При відповідях на питання можна скористатися 5 бальною шкалою, де: 1 – мінімальна оцінка, 5 – максимальна оцінка.

2. На прикладі підприємства, де ви працюєте чи проходили практику, запропонуйте щонайменше 10 управлінських заходів, що призведуть до покращення інноваційного клімату організації.

Вправа 3. Модель організаційного клімату Д. Генрі

Д. Генрі в рамках MBA курсу «Креативний менеджмент» сформулювала модель креативності, що інтегрує 4 складові організаційного клімату, які сприяють креативності [5]:

1. **Позитив (positivism)** – стійке прагнення розглядати проблеми як нові можливості, уміння швидко оговтуватися після невдач і стійко переносити критику. Позитивний настрій не дозволяє перешкодам гальмувати рух вперед.

2. **Грайливість (playfulness)**. В 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».

Завдання:

Запропонуйте щонайменше 10 заходів для реалізації моделі Д. Генрі в умовах організаційного середовища.

Вправа 4. Креативна організаційна культура Еколаб [34]

Еколаб є світовим лідером на ринку водних, санітарно-гігієнічних та енергетичних технологій і послуг, які захищають людей і життєво важливі ресурси. Маючи річні продажі понад 13,8 млрд. дол і 48 тис співробітників, Еколаб надає комплексні рішення і послуги, що сприяють безпеці продуктів харчування, підтримці чистоти середовищ, оптимізації водних і енергетичних ресурсів і підвищенню операційної ефективності на ринках харчової промисловості, медицини, енергетики, гостинності і промисловості в більш ніж 170 країнах світу. Компанія є надійним партнером для більш ніж одного мільйона клієнтів.

Спочатку компанія була заснована як економічна лабораторія в 1923 р. Меррітт Дж Осборном і перейменована в Еколаб в 1986 р.

У 2013 р. компанія посіла 33 місце в рейтингу Форбс «100 найбільш інноваційних компаній світу».

Цілі та цінності Еколаб:

Наша робота має значення. Ми робимо світ чистішим, безпечнішим і здоровішим. Ми захищаємо життєві ресурси. Ми підвищуємо добробут. Ми допомагаємо нашим клієнтам у досягненні успіху.

Як ми працюємо, теж має значення. Ми працюємо з метою. Коли є мета, ми досягаємо її. Коли є проблема, ми вирішуємо її. Ми працюємо безпечно. Ми діємо разом. Ми знаходимо натхнення та енергію в тому, що ми робимо і як ми робимо.

Еколаб є визнаним лідером, який бере на себе відповідальність перед місцевими громадами і служить їм. Ми дбаємо про благополуччя наших співробітників, наших клієнтів і клієнтів наших клієнтів шляхом реалізації програм та ініціатив, які підвищують якість життя в громадах, в яких ми живемо і працюємо.

Соціальні принципи:

Ми підтримуємо підприємства малого бізнесу, ті, що переживають скруту, та підприємства, власниками яких є жінки, шляхом активного пошуку постачальників на конкурсних торгах і тендерах, та прагнемо прозвувати ділові відносини з різними постачальниками у всьому світі.

Ми надаємо нашим клієнтам продукти і послуги, що допомагають захистити здоров'я їх клієнтів та працівників, а також підвищити рівень безпеки, пропонуючи повну інформацію про продукти, здійснюючи навчання та підтримку в надзвичайних ситуаціях.

Ми ведемо бізнес чесно та етично. Наш Кодекс поведінки визначає нашу корпоративну культуру- наші співробітники у всьому світі дотримуються високого морального рівня.

Компанія займає лідируючі позиції в світових рейтингах, таких як:

- World's Most Ethical Companies
- Best Places to Work Award
- Leader in Climate Innovation.

Складові культури Еколаб наведені на рис. 15.



Рис. 15. Складові культури Еколаб [34]

Розглянемо ці складові організаційної культури детальніше.

Дух – прагнучи успіху, працівники приймають невідоме. Сміливо йдуть на ризик. Впевнені у здатності досягати реузльтати. Вони здатні знаходити радість у своїй роботі і в обслуговуванні клієнтів.

Гордість – за виключне обслуговування, виняткові продукти. Незалежно від того, яким великим є проєкт, або наскільки малим є запит, ми прагнемо до досконалості, тому що ми насолоджуємося досконалістю. Ми цінуємо компанію і представляємо її честь.

Рішучість – ми амбітні, енергійні та агресивні. Ми – справжня команда, працюємо разом, що регулярно радувати наших клієнтів, перевершувати наші рекордні досягнення.

Відданість – ми цінуємо самовідданість, готові допомогти один одному та нашим клієнтам. Ми вірні один одному і нашій справі.

Пристрасть – ми щиро віримо у нашу компанію, її цілі та завдання. Ще більше ми віримо в один одного, захищаємо і підтримуємо один одного.

Чесність – наша корпоративна цілісність є одним із найважливіших активів, і ми сповнені рішучості відстоювати її у всьому світі. Ми встановили високі стандарти і дотримуємося їх.

В Еколаб визнають, що успіх працівників і успіх компанії йдуть пліч-о-пліч. Ми прагнемо до культури, яка повною мірою використовує таланти працівників шляхом створення середовища, в якому всі можуть змінити ситуацію, бути почутими, бути підтриманими і винагородженими за свій внесок.

Глобальний ринок стає все більш складним, саме тому компанія робить всі можливі кроки, щоб зосередити увагу на ключових областях, які допоможуть отримати конкурентну перевагу. Велика увага приділяється програмам розвитку персоналу.

П'ять ключових бізнес- драйверів Еколаб (рис.16):

Розвиток талантів означає підготовку партнерів до нинішніх і майбутніх успіхів

Лідерство – створення бачення, служити прикладом.

Відносини – виявлення чи створення мереж для просування бізнес-ініціатив

Іновації – сприяння створенню середовища, що стимулює творчість і прийняття ризиків.

Досягнення результатів – досягнення цілей шляхом ефективного управління ресурсами.

Компанія прагне, щоб її працівники були кращими настільки, наскільки це можливо. Як компанія, що постійно розвивається, Еколаб розуміє необхідність використання можливостей і передового досвіду, надає підтримку кар'єрного зростання своїх працівників, виховуючи у них дух підприємництва.

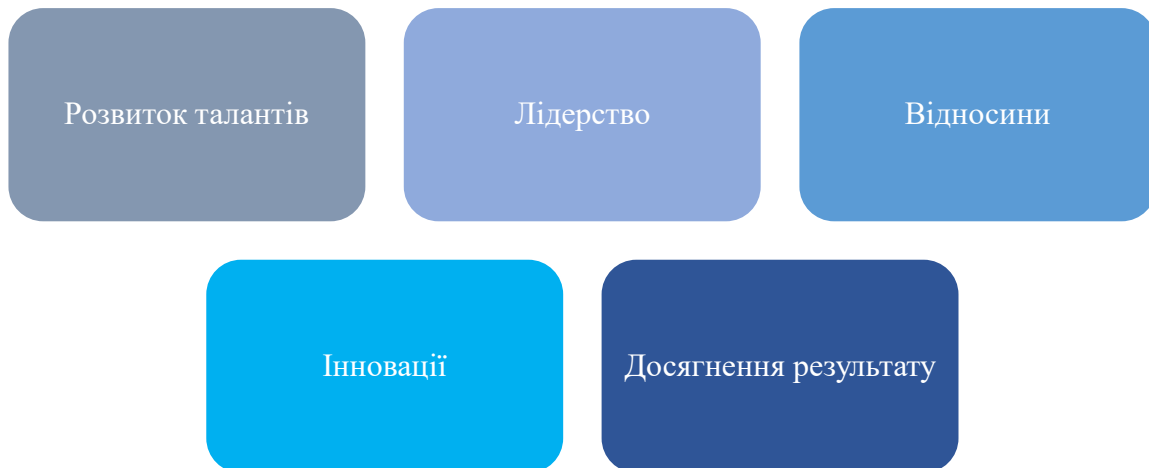


Рис.16. Бізнес- драйвери Еколаб [34]

Завдання:

1. Визначте, які риси характерні для організаційної культури Еколаб.
2. Визначте, які риси організаційної культури сприяють розвитку креативності працівників Еколаб?
3. Знайдіть в інтернет ресурсах опис організаційної культури однієї з провідних інноваційних компаній світу. Спираючись на матеріали кейсу та знайдену інформацію, запропонуйте управлінські заходи, потрібні для формування креативної організаційної культури.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Амабайл Т.М., Как убить творческую инициативу. В кн. Креативное мышление в бизнесе. Классика Harvard Business Review. Пер. с англ.– М.: «Альпина Бизнес Букс», 2006. с.9-36.
2. Амабайл Т., Брегман П., Галло Э. и др. Эффективность на работе. М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2014. 224 с.
3. Брегг Э. Брегг М. Новые бизнес-идеи, которые разрушают шаблоны. Под ред. В.М. Дудникова – М.: «Дело и Сервис», 2008. 272 с.
4. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Сімченко Н.О., Ситник Н.І., Грамотнєв В.Є. Управління персоналом сучасної організації. Навч. посібник. – К.: ВПК «Політехніка» НТУУ «КПІ», 2011. 396 с.
5. Довгань Л.Є., Ситник Н.І. Креативний менеджмент. Навч. посібник. К: «ВД Винниченко», 2014. 248 с.
6. Как собрать идеальную команду сотрудников: пять принципов. URL: <https://school.bigbird.ru/articles/kak-sobrat-idealnuyu-komandu-sotrudnikov-5-vaznyh-principov/> (дата обращения: 02.09.2020)
7. Каряев Е., Матохин В. Как предприятию собирать и оценивать инновационные идеи сотрудников. URL: https://tekora.ru/press_central/publikacii/kak-sobirat-idei/ (дата обращения: 02.09.2020)
8. Кук П. Креатив приносит деньги. – Минск: Гревцов Паблишер, 2007. – 334 с.
9. Леонард Д., Стросс С. Как заставить работать коллективный мозг компании. В кн. Креативное мышление в бизнесе. М.: «ООО Юнайтед Пресс». 2011. с. 64-91.
10. Лук А. Н. Психология творчества. М. «Наука», 1978. 127 с.
11. Майклз Э., Хендфилд–Джонс Х., Экселрод Э. Война за таланты. Пер. с англ. Ю.Е. Корнилович. – 2–е изд., М.: «Манн, Иванов и Фербер», 2006. 272 с.
12. Максвелл Д. 5 уровней лидерства. Минск: «Попурри», 2013. 320 с.
13. Матушко А. Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. *Наукові праці. Економіка*. 2010. Вип.132. с. 108-114.
14. Мирон-Спектор Э, Вашди Д., Амабайл Т., Холцманн В. Есть идея: как повысить креативность сотрудников. URL: <https://hbr-russia.ru/management/upravlenie-izmeneniyami/774939> (дата обращения: 27. 07. 2020)
15. Новый вызов для бизнеса – удаленная работа в командах. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=news&op=view&id=21588> (дата обращения: 27. 07. 2020)

16. Нонака И. Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах. М.: «Олимп-Бизнес», 2003. 384 с.
17. 11 нетрадиционных способов поощрения инновационных сотрудников. URL: https://axes.pro/news/2014/10/01/11_netradicionnyh_sposobov_pooshreniya_innovacionnyh_sotrudnikov (дата обращения: 27. 07. 2020)
18. Офіційний сайт компанії Eni. URL: <https://www.eni.com/en-IT/home.html> (дата обращения: 27. 08. 2020)
19. Положення про навчання персоналу. URL: <https://kadrhelp.com.ua/polozhennya-pro-navchannya-personalu> (дата звернення: 27. 08. 2020)
20. Правила управления от лучшего босса Америки. Революция в менеджменте от президента General Electric Джека Уэлча. URL: <https://l-a-b-a.com/blog/show/526> (дата обращения: 27. 08. 2020)
21. Продіус О., Журавель А., Сітор М. Талант-менеджмент як невід’ємна складова успіху організації URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2013/No1/172-177.pdf> (дата звернення: 27. 08. 2020)
22. Сендж П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. 408 с.
23. Система управління знаннями Ford. – URL: <http://sixsigmaonline.ru/blog/2017-05-10-302> (дата звернення: 27. 08. 2020)
24. Ситник Н.І. Креативный менеджмент: практикум для студентов факультета менеджменту та маркетингу. К.: НТУУ «КПІ». 92 с.
25. Ситник Н.І. Сучасні інструменти реалізації стратегій менеджменту знань. URL: spru.fmm.kpi.ua/article/view/73061 (дата звернення: 27. 08. 2020)
26. Стратегічне управління людськими ресурсами. URL: <http://academy.gov.ua/> (дата звернення: 27. 08. 2020)
27. Стратегія розвитку корпорації General Electric. URL: <https://allbest.ru/o-2c0b65635b2bc68b4d43b88421306d27.html>
28. Управління знаннями в діяльності ПАТ «Темп» URL: <https://www.bibliofond.ru/> (дата звернення: 27. 08. 2020)
29. Управління знаннями — виклик майбутнього. URL: <http://www.management.com.ua/hrm/hrm016.html> (дата звернення: 27. 08. 2020)
30. Флорида Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее – М.: Издательский дом «Классика-XXI», 2007. 421 с.
31. Фон Ейк Р. Дайте себе подзатыльник, или Как стать более креативным. Минск: «Попурри», 2009. 288 с.

32. Шлях Samsung. Стратегії управління змінами від світового лідера в області інновацій та дизайну URL: <http://flibusta.site/b/485793/read#t84> (дата звернення: 27. 08. 2020)
33. Якубов А. Креативность и ... экономика. Практический аспект. *Креативная экономика* 2010, № 11 с. 19-25.
34. About Ecolab.We Circle The Globe. URL: www.ecolab.com (accessed 01. 09. 2020)
35. Buckman Evolution – The Provider's Edge. URL: www.providersedge.com/docs
36. Ekvall G. The Climate Metaphor in Organizational Theory. В. М. Bass and P. J. G. Drenth (Eds.), *Advances in Organizational Psychology: An International Review*. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987. pp. 177–190.
37. General Electric: пионеры управления талантами. URL: https://wardhowell.com/teinstitute/general_electric_pionery_upravleniya_talantami (дата звернення: 01. 09. 2020).
38. Global Innovation Index 2019. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report> (accessed 01. 04. 2020).
39. Fulmer W. E. Buckman Laboratories (A). Harvard Business School Case 800-160, October 1999. (Revised January 2003).
40. Knowledge Management at Buckman Laboratories. URL: <http://www.kmbestpractices.com/buckman-laboratories.html> (accessed 01. 09. 2020)
41. Mapping for Project Knowledge – NASA Technical Reports URL: <C:/Users/Admin/Downloads/20160005640.pdf> (accessed 01. 09. 2020)
42. Pause and Learn Implementation Guide – NASA. URL: www.nasa.gov/files/files (accessed 01. 04. 2020)
43. Pulic A. VAIC™ an Accounting Tool for IC Management *International Journal of Technology Management*. 2000. 20(5).
44. United Nations Development Programme: Education Index 2019. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info> (accessed 01. 04. 2020).
45. U21 Ranking of National Higher Education Systems 2019. URL: <https://universitas21.com/sites/default/files/2019-04/Full%20Report%20and%20Cover.pdf> (accessed 01. 04. 2020).
46. Vecchiotti L. E., Delaney K. Giudicati G. and Capriotti F. Knowledge Management at ENI: a Case Study of Managing Knowledge in an International Oil and Gas Company. Level 3: Vol. 12 (1). Article 12. URL: <https://arrow.dit.ie/level3/vol12/iss1/12> (accessed 01. 09. 2020).
47. Welford D., Kwiecien S. Driving Knowledge Management at Ford Motor Company. In *Handbook on Knowledge Management*. pp. 501-510. URL:

https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-540-24748-7_23 (accessed 01. 04. 2020).

48. World Bank. Ease of Doing Business Rankings.

URL: <https://www.doingbusiness.org/en/rankings> (accessed 01. 04. 2020).

49. World Economic Forum. Global Competitiveness Index.

URL: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/competitiveness-rankings/> (accessed 01. 04. 2020).