

ОДЕСЬКИЙ АЦІОНАЛЬНИЙ МОРСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут морського бізнесу

Кафедра «Управління логістичними системами і проектами»

КОНСПЕКТ ЛЕКЦІЙ

навчальної дисципліни

«КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ»

для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти
спеціальності D3 Менеджмент

2025 р.

Конспект лекцій навчальної дисципліни «КРЕАТИВНІ ТЕХНОЛОГІЇ» для бакалаврів спеціальності D3 Менеджмент розроблений професором кафедри «Управління логістичними системами і проектами» д.т.н., проф. Бондар Аллою Віталіївною та схвалений на засіданні кафедри «УЛСП» (протокол № 2 від 22.08.2025 р.).

Затверджений НМК ННІМБ 28.08.2025 р., протокол № 1.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
Тема 1. СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	5
1.1. Концептуальні засади креативного менеджменту	5
1.2. Сутність творчості та креативності	10
Тема 2. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ	22
2.1. Творчий потенціал особистості	22
2.2. Риси креативної особистості	31
2.3 Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності	37
Тема 3. ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ, ІНТЕЛЕКТ ТА КРЕАТИВНИЙ ПРОЦЕС	41
3.1. Види творчого мислення	41
3.2. Зв'язок креативності з інтелектом	47
3.3. Характеристика креативного процесу	52
Тема 4. КРЕАТИВНИЙ ПРОЦЕС ТА ТЕХНОЛОГІЇ	61
4.1. Характеристика креативного процесу	61
4.2. Креативні технології: сутність, принципи, класифікація	66
Тема 5. АКТИВІЗАЦІЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ КРЕАТИВНОГО ПРОЦЕСУ	70
5. 1. Креативні техніки на етапі пошуку і визначення можливостей	70
5. 2. Креативні техніки на етапі генерування нових ідей	72
5. 3. Креативні техніки на етапі оцінки і відбору ідей	82
5. 4. Креативні техніки на етапі планування реалізації	83
Тема 6. ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗНАННЯ ЯК ПРОДУКТ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ	87
6.1. Знання: сутність, функції, класифікація	87
6.2. Створення нових організаційних знань	95
6.3. Стратегічні аспекти управління знаннями	101
Тема 7. ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ – СФЕРА ДІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ	109
7.1. Інтелектуальний капітал як основа діяльності інтелектуальної організації	109
7.2. Інтелектуальна організація: сутність, характерні риси, принципи управління	116
7.3. Особливості управління персоналом в інтелектуальній організації	122
Тема 8. РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ	134
8.1. Організація навчання персоналу в інтелектуальній організації	134
8.2. Сучасні форми навчання персоналу. Створення мережевого середовища навчання (МСН)	143

ВСТУП

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

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

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

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

Перед менеджерами постає складне завдання – як перетворити творчі здібності працівників на конкурентний актив, здатний забезпечити високий рівень ефективності, ринкові переваги і стійкий розвиток? Нові задачі вимагають нових управлінських підходів. Щоб стати ефективним лідером креативності та інновацій, менеджерам необхідно змінити, насамперед, свій світогляд, відмовляючись від стандартних управлінських рішень і формальної логіки ведення бізнесу. Тому формування компетентності менеджерів з управління організаційною креативністю стає першочерговим завданням для багатьох організацій. Як мобілізувати творчі здібності працівників організації для генерації ідей, що можуть бути реалізовані у вигляді інновацій? Як налагодити процес управління ідеями і знаннями і зробити його ефективним? Як створити організаційне середовище, що підтримує креативність персоналу? Ці питання все частіше постають перед керівниками вітчизняного бізнесу.

Тема 1

СУТНІСТЬ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 1.1. Концептуальні засади креативного менеджменту
- 1.2. Сутність творчості та креативності

1.1. Концептуальні засади креативного менеджменту

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

На більшості вітчизняних підприємств їх керівники дотримуються тих традицій управління, які були сформовані ще в умовах командної економіки. У своїй діяльності замість орієнтації на виробництво високоякісної продукції, здатної конкурувати на внутрішньому та світовому ринках, менеджери концентрують увагу на виготовленні продукції без застосування креативного підходу, що потребує мінімальних витрат і не забезпечує потрібної якості виробів. Лише засвоєння інноваційної моделі сучасного формування стратегічного розвитку, якої дотримуються економічно розвинені країни, може дати зміцнення конкурентних позицій підприємства на внутрішньому та зовнішньому ринках. В цілому світовий досвід все більше переконує в тому, що економічний та соціальний прогрес, в кінцевому результаті, залежить не стільки від системи управління якістю, організації виробництва, його матеріально-технічного оснащення, скільки від творчої активності самої людини, її бажання ефективно працювати з високою віддачею, її ентузіазму, прагнення до постійного оновлення існуючих знань та їхньої реалізації у виробничому процесі.

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

Щоб створити креативні команди на підприємстві, необхідно аби керівники вміло запроваджували креативний менеджмент. З огляду на це, менеджерам нині потрібно глибоко оволодіти знаннями з особливостей формування креативної особистості, способами розвитку, раціонального використання творчого потенціалу, наполегливого працювати над створенням дієвої мотивації до праці, атмосфери високої відповідальності за виконання креативних рішень, ефективної системи креативного менеджменту та її діагностики і прогнозування.

Саме на це, на розкриття домінантних положень креативного менеджменту як науки і виду управлінської діяльності й спрямований даний предмет. Для кращого сприйняття матеріалу в ньому сформовано вісім тем, які

індуктивно розкривають суть і діапазон новаторських устремлінь менеджера креативного типу, акцентують увагу на формуванні креативного середовища на рівні підприємства й суспільства загалом.

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

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

Після патентного періоду креативний менеджмент, попри всі труднощі становлення, заявив про себе як реально існуюча галузь знань. Сьогодні в багатьох інститутах і університетах світу існують спеціальні курси креативного менеджменту. В Україні, у навчальний процес вищої школи ця дисципліна запроваджена лише з початку XXI століття і до тепер перебуває на стадії розвитку.

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

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

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

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

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

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

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

Процес креативного менеджменту охоплює наступні взаємопов'язані етапи (рис 1.1).

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

Перший етап управління креативною організацією полягає у реалізації функцій креативного менеджменту. Креативну діяльність необхідно спланувати, тобто вибрати напрями творчих пошуків, організувати, тобто відібрати осіб, котрі мають яскраві прояви креативності, сформувати відповідні постійні або тимчасові групи креативної творчості, призначити креативних менеджерів для керівництва креативними процесами, мотивувати осіб, що залучені для креативної діяльності, контролювати та регулювати креативні процеси.

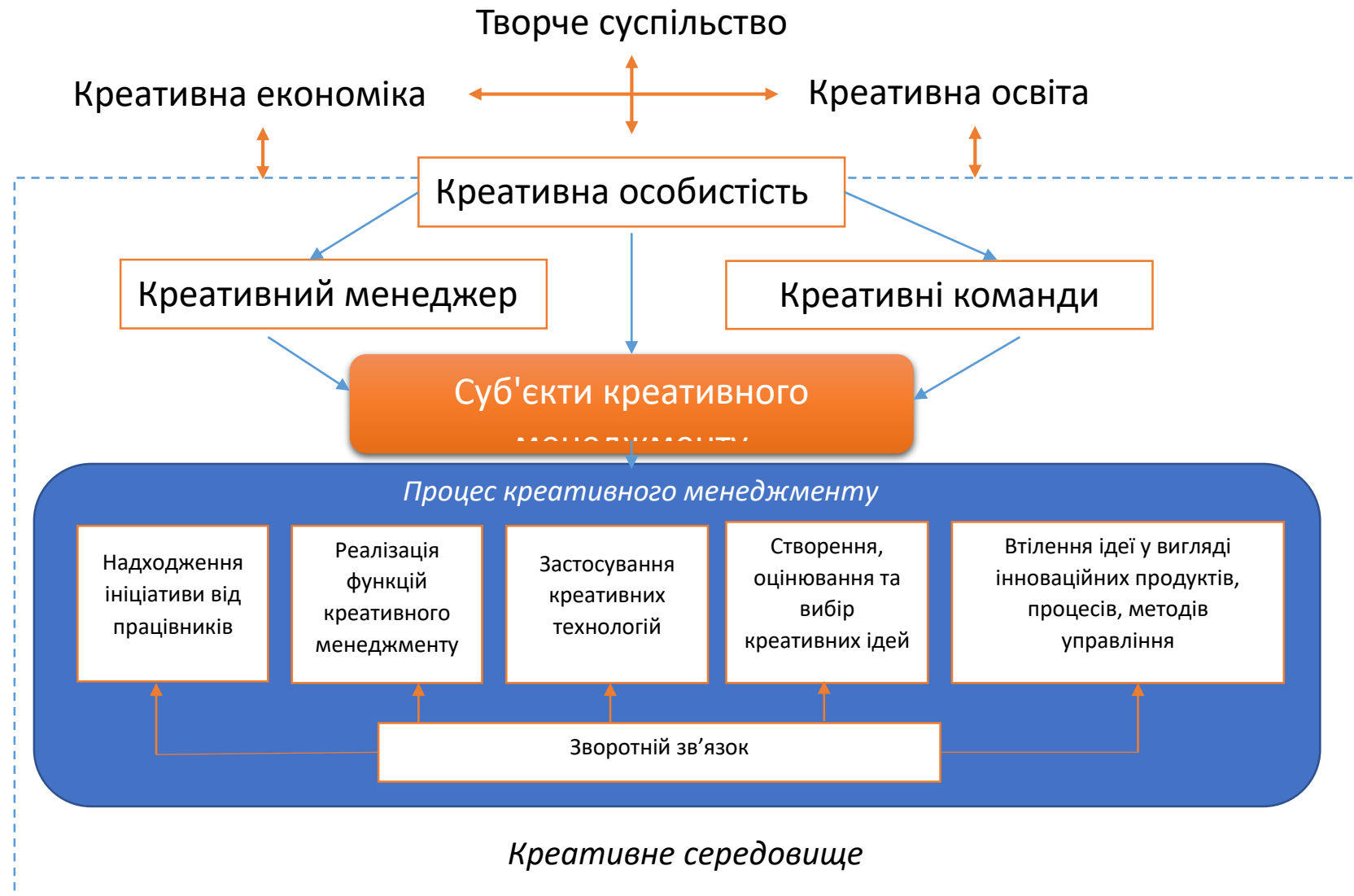


Рисунок 1.1. Етапи креативного процесу.

На другому етапі процесу креативного менеджменту доцільно сформувати або обрати методи креативного менеджменту. На цьому етапі актуальним є застосування технік розвитку креативності та методик тренування креативного мислення.

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

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

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

Основними цілями креативного менеджменту є :

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

Здійснення креативного менеджменту передбачає:

- моніторинг сфери діяльності й прогнозування її розвитку;
- розробку ідей для реалізації у планах інноваційної діяльності;
- координацію діяльності всіх підрозділів у цій сфері; забезпечення кваліфікованим персоналом та його мотивацію;
- створення спеціальних проектних груп;
- оцінювання творчого потенціалу індивіда (якого залучатимуть до вирішення творчих завдань);
- створення творчої атмосфери у колективі;
- формування групи експертів - аналітиків для оцінювання ідей та пропозицій у сфері інноваційної політики;
- визначення евристичних методів і прийомів для ефективного розв'язання творчих завдань фахівцями.

Основними вимогами (правилами) креативного менеджменту є:

- інновації вимагають з боку керівництва підприємства пильної уваги;
- потрібен розум, сприйнятливий до всього нового;
- учасникам творчого процесу слід звикати до нечіткої логіки;
- творчий процес необхідно розбивати на етапи;
- учасникам креативного процесу треба бути морально готовими до дефіциту ресурсів;
- учасникам процесу необхідно навчитися постійно вчитися;
- потрібно активно залучати найближче оточення до творчого процесу;

- креативні ідеї повинні бути клієнтоорієнтованими;
- творчим особам необхідно навчитися ділитися славою;
- необхідно освоїти і активно застосовувати методи командного менеджменту;
- треба навчитися з гідністю тримати удари долі.

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

1.2 Сутність творчості та креативності

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

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

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

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

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

В епоху Просвітництва творчість пов'язується із здатністю людини до уявлення. Англійські емпіристи (Ф. Бекон, Т. Гоббс, Дж. Локк, Д. Юм) трактували творчість як певну комбінацію вже існуючих елементів, творчість, таким чином, була близькою винахідництву. Завершена концепція творчості у XVIII столітті оформлюється німецьким філософом І. Кантом, який спеціально аналізує творчу діяльність у вченні про продуктивну здатність уяви, що виступає як сполучна ланка між розумом і почуттєвим досвідом.

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

В ідеалістичній філософії кінця XIX — початку XX століть творчість розглядається переважно як протилежна механічно-технічній діяльності. При цьому, якщо філософія життя протиставляє технічному раціоналізму творчий

природний початок, то екзистенціалізм підкреслює духовно—особистісну природу творчості. У філософії життя найбільш розгорнута концепція творчості А. Бергсона («Творча еволюція», 1907): творчість як безперервне народження нового складає сутність життя. Вся дійсність розглядається філософом як «безперервне зростання і нескінченна творчість». Найбільш адекватною формою існування вважають творчість і екзистенціалісти.

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

У психологічній літературі існують різні підходи до визначення та трактування творчості, засновані на різних теоріях. Психоаналітична теорія (З. Фрейд, К. Юнг), в основу якої покладено два аспекти — мотивація та несвідомі компоненти творчості. На думку З. Фрейда, джерелом творчості є підсвідомі психічні процеси, а К. Юнг стверджував, що безсвідоме містить велику кількість майбутніх психічних ситуацій, нових думок, творчих процесів. Когнітивна теорія Д. Келлі розглядає творчість як щось абсолютно відмінне від банального, буденного. У мінливому світі люди висувують гіпотези, перевіряють їх; їхня діяльність схожа на діяльність вченого під час наукового пошуку, тобто життя кожної людини є творчим науковим процесом. Представники гуманістичної психології (Е. Фромм, А. Адлер, А. Маслоу, К. Роджерс) розглядають творчі процеси як спосіб компенсації людських недоліків. Велике значення надається творчому „Я”, яким володіє кожна людина, що робить її творцем власного життя й своєї особистості. Таким чином, творчість стає способом життя соціуму. К. Роджерс визначив внутрішні й зовнішні умови творчої діяльності. До перших належать відкритість новому досвіду (екстенсiональність); схильність приписувати результати діяльності внутрішнім факторам; здатність до незвичайних поєднань. До зовнішніх факторів дослідник відносить „...психологічну безпеку й захищеність, психологічну свободу самовираження”. Теорія розвитку творчої особистості Г. Альтшуллера розглядає здатність до творчої діяльності не як талант, а як певний генетичний код, яким володіє кожна людина; відкриття цього коду можливе лише за потреби в людини реалізації власного потенціалу. Дослідник вважає, що творчості, як і будь-якій діяльності можна навчитися, крім того вчити творчій діяльності потрібно кожного. Г. Альтшуллер розглядав об'єктивно—суб'єктивні відносини творчого процесу в чотирьох аспектах: філософському, соціальному, психологічному та методичному. У філософському плані — формалізація може бути поширена тільки на репродуктивний компонент і не може розглядатися як ключ до розуміння тієї частини творчого процесу, яка характеризується продуктивним компонентом. У соціальному — дві форми відображення потреби у творчій

діяльності: соціальне замовлення суспільства і виявлення суб'єктом потреби. У психологічному два підходи: дослідження психології творця - суб'єкта; дослідження прийомів, використаних творцями у створених «продуктах» творчості. Результатом першого підходу став розгляд причин «психологічних бар'єрів» та інертності мислення:

- професійна сила звички;
- страх потрапити в іншу галузь знань;
- вплив авторитетів, знань;
- наявність спеціальних термінів;
- невміння переформулювати умову задачі.

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

Цей погляд поділяє і Лернер, на думку якого творчості можна навчати, враховуючи такі напрямки: навчання інтелектуальних операцій; навчання процедур творчої діяльності, формування ціннісного ставлення до творчості.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

3. **Винахідницький рівень.** Для людини-творця відкрита можливість експериментувати у межах своїх знань чи діяльності (ремесла), експлуатувати різні способи використання відомих інструментів, предметів, підходів. При цьому творці-винахідники використовують стандартні прийоми, загальновідомі факти, стійкі навички лише як опору, вихідну точку для вироблення нових ідей. Для цього рівня характерне руйнування повсякденних правил, вихід за межі академічних традицій.

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

5. **Рівень геніальності.** Характерний для поодиноких індивідуальностей, ідеї і відкриття яких у мистецтві і науці загалом не можуть

бути витлумачені чи представлені у вигляді комбінації ідей, що виникли на попередніх рівнях творчості. Геній знаходиться на рівні інтелектуального і творчого розвитку, який неможна пояснити і досягнути за допомогою свідомих зусиль. Він унікальний за своєю природою, і від природи.

Отже, творчість це найвища людська якість, яка дозволяє людині самореалізуватись. Досі не сформовано єдиного підходу або концепції творчості. В табл. 1.1. подано думки окремих вчених, щодо розкриття сутності та джерел творчості.

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

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

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

Таблиця 1.1

Суть творчості з точки зору різних науковців

Автор	Зміст творчості
Л. Виготський	Творчою є будь-яка діяльність, що створює нове, творчість — необхідна умова існування, і все навколо зобов’язане своїм походженням творчому процесу
В. Моляко	Творча обдарованість є вродженим статистичним феноменом, а вже на її основі формуються вміння та навички творчого розв’язання завдань діяльності.
М. Гнатко	Творчість — активність, завдяки якій людина народжує нові соціально-значущі матеріальні та духовні цінності
М. Подд’яков	Творча спрямованість складається із низки компонентів: потреби і мотиви; формування цілей;

	емоційне регулювання; пізнавальні засоби та результати.
Г. Артшуллер	Творчість є процесом аналізу та синтезу нових форм і образів в мозку людини, відображення предметів і явищ об'єктивного світу, пізнання мети, умов і причин виникнення та існування цих предметів і явищ.
Н. Хрящева, С. Макшанов	Під творчістю варто розуміти процес, який приводить до створення нового, а креативність розглядати як потенціал (внутрішній ресурс) людини.
О. Рудницька	Творчість — це свідома діяльність людини, і не будь-яка, а та, яку спрямовано на створення нових суспільно значимих матеріальних й духовних цінностей.
Н. Роджерс	Творчість — це така діяльність, у результаті якої створюється оригінальний і, разом з тим, соціально значущий продукт.
І.Я. Лернер	Творчість — процес створення людиною об'єктивно або суб'єктивно якісно нового за допомогою специфічних інтелектуальних процедур, які не можна уявити як такі, що точно описуються і строго регламентуються, система операцій або дій.
Я. Пономарьов	Творчість — це механізм розвитку, створення нового.
Д. Богоявленська	Творчість — це ситуативно нестимульована активність, що проявляється в намаганні вийти за межі заданої проблеми.

Виділяють такі основні відмінності між творчістю (творчими здібностями) та креативністю:

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

2. Творчість є здібністю на базі сприятливих природних задатків; творчі потенції закладені у мозку кожної людини, проте їхньому спонтанному прояву протидіє завдання адаптації, яке потребує стандартних навичок та аксіоматичних знань. Креативність як особистісна якість. навпаки. Формується за рахунок впливу соціального середовища, його ціннісних

орієнтацій, вимог до людини, організації інформаційного потоку та цільової спрямованості усіх видів діяльності, починаючи з навчальної.

3. Творчий процес базується на неусвідомлювальних і підсвідомих психічних процесах та протікає в трьох основних фазах

— підготовчий, пошуковий та виконавчий. Кожна з фаз спрямована до різних психічних процесів та має свій „продукт”, а здатність до кожної з фаз може бути виражена у людини по-різному. Креативність проявляється в успішному вирішенні всіх трьох фаз — уміння самостійно бачити та встановлювати проблеми, знаходити їхнє вирішення та творчо втілювати їх в конкретний продукт.

За сучасних умов поняття "креативність" активно використовується в дослідженнях вітчизняних та зарубіжних авторів (В. Дружинін, Л. Єрмолаєва-Томіна, М. Козленко, М. Лещенко, О. Лук, А. Маслоу, О. Матюшкін, В. Моляко, В. Петухов, К. Тошина та ін.). Однак, як зазначає Р.О. Павлюк, згадане поняття не можна визнати чітко та однозначно визначеним, не запропоновано єдиного підходу або концепції креативності. Тільки в зарубіжній психології існує близько сотні визначень згаданого поняття, що відображають уявлення дослідників, представлених у межах численних концепцій креативності.

Для порівняння у табл. 1.2. зібрано погляди окремих зарубіжних і вітчизняних вчених на суть поняття креативність.

Таблиця 1.2

Суть креативності з точки зору різних науковців

Автор	Визначення креативності
Г. Айзенк	Креативність є загальним компонентом розумової обдарованості.
Дж. Гілфорд	Креативність — це процес дивергентного мислення.
Я. Пономарьов	Креативність складається із двох основних складових: формально-динамічного аспекту мотиваційної напруженості, що проявляється через активну дослідну діяльність, інтелектуальну працю, та сенситивності, тобто чутливості до інтуїтивних проявів мислення.
О. Яковлева	Креативність — це реалізація людиною власної індивідуальності, а не набір особистісних рис.
К. Роджерс	Креативність — це здатність знаходити нові способи вирішення проблем й нові способи вираження.
Е. Фром	Креативність — це здатність дивуватися і пізнавати, вміння знаходити рішення у нестандартних ситуаціях, як спрямованість на відкриття нового і здатність глибоко усвідомлювати свій досвід.
С. Алфесва, А. Матююкін	Креативність формується за допомогою розвитку особистих рис, таланту, здібностей.
В. Дружинін	Креативність — це властивість, яка реалізується лише при сприятливих умовах середовища.

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

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

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

- гештальтистські (ті, що описують креативний процес як руйнування існуючого гештальту для побудови кращого);
- інноваційні (орієнтовані на оцінку креативності за новизною кінцевого продукту);

- естетичні чи експресивні (ті, що наголошують на самовираженні творця);
- психоаналітичні чи динамічні (що описують креативність у термінах взаємин (Воно, Я і Супер-Я);
- проблемні (що визначають креативність через ряд процесів вирішення завдань).

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

Дослідники теорії креативності (А. Болотова, Л. Венгер, В. Дружинін; О. Д'яченко), інтерес до якої за останні роки помітно зріс, розглядають чотири основних аспекти: креативний процес, креативний продукт, креативна особистість і креативне середовище (сферу, структуру, соціальний контекст, що формує вимоги до продукту творчості). Найчастіше ці підходи використовуються разом. На даний час креативність в розвинутих країнах стала звичною практикою і основним джерелом конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері виробництва перемагає в кінцевому результаті той, хто володіє творчим потенціалом.

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

М. Чіксентміхай відокремлює такі складові креативності:

- 1) домен — певна галузь (система), у якій функціонує креативність;
- 2) експертне поле — носії цієї системи. саме вони забезпечують існування домену;
- 3) автор — людина, яка засвоївши елементи домену, створює нові ідеї.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Деякі вчені вважають, що креативність є вродженою рисою людини. Завдяки їй особа проявляє себе, реалізує соціальні потреби, а з часом — у досягненнях, успіхові, самовираженні. Протягом життя, завдяки розвитку трудових навичок, нагромадженню досвіду, проблем, з якими вона стикається, і безліччю інших всіляких ситуативних, об'єктивних і суб'єктивних чинників,

креативність розвивається та проявляється по-різному. Можна сказати, що існує взаємозв'язок поведінки і креативності. Завдяки творчості людина виражає власний внутрішній світ та змінює зовнішній, а продукти творчості спонукають її розвиватися далі.

Під первинною креативністю, на думку І. Свидрука, варто розуміти дещо нове, що відрізняється від попереднього. Вторинна креативність полягає у створенні певного предмету (реалізації процесу складної багатоетапної справи тощо) із додаванням окремих своєрідних рис. Вона стосується тих питань, що вже мали місце, вирішувалися раніше. Наприклад, режисер ставить виставу за класичним твором відомого письменника, але, тим не менше, має власне бачення, підбирає акторський склад на власний розсуд і створює власну виставу згідно з традиційними принципами її побудови. Це є вторинна креативність. Вона розглядається до певної конкретної ситуації чи обставини, а новітність у ній є дещо умовною. Однак режисер може підійти до постановки абсолютно по-новому. Мова йде про народження унікальної концепції, яку жоден митець не використовував. Це можна вважати первинною креативністю.

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

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

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

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

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

Дуже добре, якщо інтелектуальні показники, такі як швидкість, рухливість, гнучкість мислення, поєднуються з оригінальністю. У соціальних

дослідженнях Н. Хазратової оцінювалися два основних параметри поведінки: цінність продуктів креативної діяльності та мотиваційне підґрунтя. Вона дійшла висновку, що спершу необхідно завести мотиваційний механізм, а тоді вже стануться зміни у поведінці та продуктах життєдіяльності.

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

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

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

Тема 2

ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ

- 2.1. Творчий потенціал особистості
- 2.2. Риси креативної особистості
- 2.3 Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності

2.1. Творчий потенціал особистості

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

У загальному вигляді творчість визначається як “людська діяльність, що має за ціль створення будь-чого принципово нового, не схожого на створене раніше, а також діяльність, що передбачає відкриття нового для даного індивіда”. Відразу видається необхідним розмежувати творчість, як цілеспрямований процес творення чогось нового, та творчість, як властивість особистості, що проявляється у всіх сферах її життя та охоплює більш широке розуміння творчості. Творча особистість, в цілому, — це особистість, що характеризується високим рівнем розвитку творчих здібностей, володіє незвичайним творчим потенціалом та схильністю до творчої діяльності. Творча особистість спрямована на творчу діяльність, яка проявляється у високій потребі до творчості, високому постійному інтересі, що домінує над іншими формами спрямованості.

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

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

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

Перед тим як дати відповідь на поставлені запитання звернемося ще до одного поняття, розуміння змісту якого є важливим для даної роботи. Це — поняття творчого потенціалу. Творчий потенціал особистості, його змістові та динамічні складові доцільно визначати за принципом антиномій, що

стверджує наявність у межах одного явища співіснування і протидії двох протилежних, полярних тенденцій, а саме: оригінальність та стереотипність. Крім того вважається, що категорія потенціального містить в собі дві важливі складові: дане та можливе, а отже, і розвиток його має відбуватися від наявного до можливого. Подальший аналіз можливостей розкриття та інтеграції творчого потенціалу буде відбуватися з огляду саме на такий зміст творчого потенціалу.

Основними причинами блокування творчого потенціалу особистості, самобутності її прояву, особистісного росту та самоактуалізації її наступні: страхи, психологічні захисти, тривожність, внутрішні конфлікти, фіксація на певних періодах розвитку, невідреаговані сильні переживання, віддаленість від власного істинного “Я”, від власної природи і т.д.

Такі проблеми, залишаючись на підсвідомому рівні, заважають нам вільно самовиражатися, імпровізувати, блокують творчу енергію, творчий потенціал особистості. Д. Леонтьєв зазначає: “Особливості особистості можуть стати непереборною перепорою для реалізації навіть найграндіозного творчого потенціалу, але сильна та внутрішньо багата особистість може і, в якійсь мірі, компенсувати нестачу обдарованості”.

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

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

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

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

- 1) тісний взаємозв’язок особи з своїм соціальним середовищем, яке дозволяє фахівцеві усвідомлювати назрілі в суспільстві проблеми і формувати на цій основі внутрішні мотиви, цілі і потреби своєї діяльності;
- 2) доступ до суспільних сховищ інформації”;
- 3) сприятливий мікроклімат в трудовому колективі, що забезпечує для творчого працівника певний рівень співпраці, взаємодопомоги, доброзичливості, моральної підтримки і заохочення, а також можливості для експериментування в ході вирішення поставлених завдань.

Потенціал це властивість будь-якого організму, до того ж не тільки живого. Йдеться про виробничий, економічний, науково-технічний потенціал, про потенційні можливості окремої особи, суспільства, держави у певній сфері їхньої життєдіяльності. А от творчий потенціал — це величина, що характеризує потенційну енергію суб'єкта творчості, його силу, міць. Таким суб'єктом творчості виступає людина, колектив, народ, суспільство і т. ін..

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

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

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

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

Поняттю "творчий потенціал" дуже близьке поняття інтелектуальний потенціал, оскільки процес творчості — це, по суті, процес виробництва інтелектуальних ресурсів, а результат професійної творчості багато в чому зосереджений в інтелектуальних продуктах (що мають різноманітні форми подання цих результатів). Винахід — найбільш відома форма такого продукту, що підпадає під поняття інтелектуальної власності.

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

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

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

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

У сучасній психологічній науці все більшої актуальності набуває багатофакторний підхід дослідження творчого потенціалу особистості. Згідно з цим підходом, творчий потенціал залежить від чотирьох груп факторів: когнітивні фактори (інтелект, знання), конативні фактори (когнітивний стиль, особистісні риси, мотивація), емоційні фактори (позитивні, негативні, нейтральні емоції), фактори середовища (рис. 2.1).

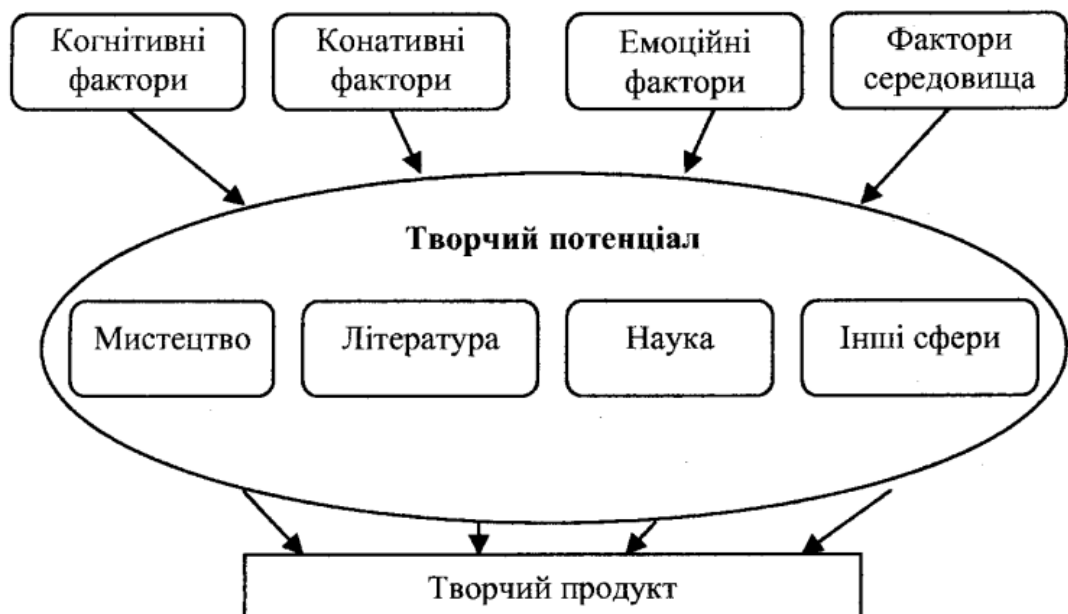


Рисунок 2.1. Структура творчого потенціалу особистості

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

Аналізуючи роботи дослідників здібностей та обдарованості (можна переконатися, що вони вживали ці поняття як синоніми).

Структура творчого потенціалу може визначатися такими основними складовими:

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

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

Розвиток здібностей і розвиток особистості.

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

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

позначаються відхилення від зразка, які виникають у дітей в процесі діяльності.

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

Як правило, оволодіваючи діяльністю, людина спочатку розвиває виконавські здібності, а вже потім, коли діяльність освоєна, виникають інвенції, які стають передумовою розвитку творчих здібностей. Таким чином, як видно з рис.2, творчі здібності \ ніби надбудовують над виконавськими. Розвиток творчих здібностей веде до виникнення творчої обдарованості — інтегрального особистісного утворення. Підкреслимо, що, обдарованості, яка б розвивалася на основі виконавських здібностей, не існує.

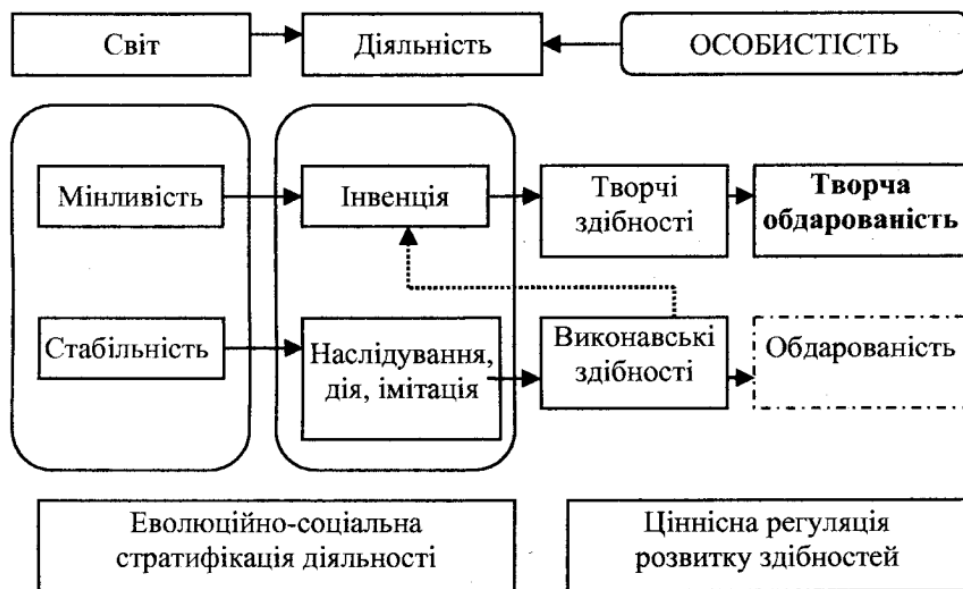


Рисунок 2.2. Загальна модель розвитку творчих здібностей та обдарованості

Як про психологічний феномен можна говорити лише про творчу обдарованість, яка виникає на основі розвитку творчих здібностей.

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

Психологічний аналіз життя талановитих людей дозволяє зробити такі висновки:

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

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

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

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

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

— часто творчі здібності талановитих людей були побічним продуктом свободи виховання і вільного середовища розвитку. Таке оточення дає можливість дитині діяти самостійно, приймати рішення, орієнтуючись на власний розсуд. Спеціалісти з психології мотивації доводять у своїх дослідженнях, що творцю і новатору необхідно відчувати себе комфортно у будь-яких невідомих обставинах, тому деспотичні батьки і занадто турботливі матері просто знищують будь-які креативні здібності дітей. Свобода розвитку, відсутність дошкульного, нав'язливого контролю — запорука формування творця; сприятливе соціальне середовище, яке підтримує людину на цьому важливому дитячому етапі її розвитку.

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

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

Мотивація досягнення успіху, реалізація ідеї є тією рушійною силою, яка є умовою досягнення успіху. Мотивація до успіху може бути різною: бажання влади, матеріального благополуччя, грошей. самоствердження тощо. Але для творця, творчого генія, таланту матеріальна мотивація не є провідною

(хоча успіх, як правило, дає згодом багатство), головний мотив — реалізація ідеї, бажання здійснити мрію; життя такої людини підкорене одному пристрасному бажанню — реалізувати ідею — цьому підкорена воля, мислення. діяльність.

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

Психологічний аналіз дає підстави стверджувати, що талановитість — це комплексне явище психіки людини, яке включає єдність інтелекту, творчості та мотивації. Інтелектуальні здібності таких людей перевищують середній і високий рівень, творчість виявляється у новому й оригінальному підході до вирішення проблем і завдань; що стосується мотивації, то це єдність емоційно—вольових якостей: інтересу до певної діяльності і настирливості у досягненні мети. Обдаровані люди характеризуються наполегливістю, надзвичайно розвинутою працьовитістю, глибоким і стійким інтересом до певної діяльності. Один із відомих дослідників проблеми обдарованості Н.С. Лейтес доводить, що працьовитість це найважливіший фактор обдарованості.

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

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

Відомий дослідник творчої обдарованості Ф.. Торренс доводить, що спадковий потенціал людини не є важливим показником майбутньої творчої продуктивності. Більшість зарубіжних і вітчизняних психологів додержуються думки, що геніями не народжуються, а стають.

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

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

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

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

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

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

також зовнішні бар’єри:

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

Істотність впливу зовнішньої мотивації прямо залежить від рівня внутрішньої мотивації, тобто чим менша внутрішня мотивація, тим істотніше виявляється зовнішня. На підставі аналізу результатів досліджень можна виділити фактори, що впливають на рівень внутрішньої мотивації до творчості:

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

Стимулювання прояву креативності можливе в разі зовнішнього впливу на зазначені фактори, хоча, звичайно, такий вплив не гарантує повного

розкриття творчого потенціалу. М. Глейтман, А. Фрідлунд, Д. Райсберг виділяють інші психічні блоки та фіксації, що можуть перешкодити виконанню завдання:

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

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

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

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

2.2. Риси креативної особистості

Дослідники проблеми креативності зазначають, що поняття творчої особистості можна трактувати двома шляхами. Відповідно до першого, креативність у певному ступені сформованості властива кожній людині. Вона так само невід'ємна від людини як здатність мислити, розмовляти, відчувати. Більше того, реалізація творчого потенціалу, незалежно від його масштабів, робить людину психічно повноцінною. Позбавити людину такої можливості — означає викликати в неї невротичний стан.

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

- здатні виявляти безліч дивних властивостей у різних предметів, постійно задають питання, мають широку сферу інтересів у різних галузях, часто збирають колекції незвичайних речей;

- легко генерують велику кількість ідей, варіантів вирішення завдань, знаходять для вирішення незвичайні, нестандартні, найчастіше навіть унікальні прийоми і методи;

- можуть бути нестримані у вираженні своєї думки, радикальні, вперті, надзвичайно завзяті, особливо при відстоюванні своєї думки;
- схильні до ризикованих дій, навіть до пригод, полюбують отримувати нові несподівані і раніше не відомі враження;
- цікавляться різними інтелектуальними іграми, легко занурюються у фантазії, мрії, роздуми, заглиблюються у свою уяву; вони говорять: "Цікаво, а що було б, якщо...", чи "Що буде, якщо ми змінимо..."; маніпулюють ідеями, легко їх видозмінюють, адаптуючи до інших умов, модифікуючи свої оригінальні чи чужі думки;
- демонструють живий, гострий гумор, бачать смішне у тих предметах і ситуаціях, що іншим не здаються смішними: їхній гумор може навіть видаватися надто ексцентричним;
- схильні до нестандартної поведінки, більш готові до ірраціональних учинків; не соромляться демонструвати протиріччя своєї натури;
- надзвичайно емоційні і чуттєві, схильні до проведення самостійних естетичних дослідів (у живописі, літературі, музиці);
- допускають безладдя, хаос у своєму оточенні чи ситуаціях, не цікавляться деталями, які вважають не важливими; виявляють себе як нонконформісти, вважаються егоїстами, індивідуалістами;
- їх неможливо віднести до "сірої маси", не замислюючись при необхідності протиставляють себе більшості;
- будь-які категоричні твердження не визнають без власної перевірки, піддають усе загальновизнане сумнівам і критичному перегляду, однак, як правило, конструктивно; сміливість розуму дозволяє їм слідувати своїй інтуїції.

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

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

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

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

- 1) інструментальні, до яких належать такі параметри:
 - специфічні стратегії діяльності (швидке засвоєння інформації, висока успішність дій, висунення нових цілей активність, пошуки нових способів діяльності);
 - індивідуальний стиль діяльності;
 - самодостатня система саморегуляції суб'єкта;
 - висока структурованість знань;
- 2) мотиваційні, в які входять такі параметри, як:
 - підвищена вибірковість, чутливість;
 - захоплення новою справою;
 - пізнавальна потреба;
 - зацікавленість парадоксальною інформацією;
 - несприйняття стандартних завдань і готових відповідей;
 - висока критичність;
 - прагнення до досконалості.

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

Д. Гілфорд виділив чотири основних параметри креативності:

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

З часом до параметрів креативності Дж. Гілфорд відніс:

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

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

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

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

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

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

Надзвичайна складність проблеми психологічного дослідження творчості стало зрозумілою, якщо розглядати все розмаїття спеціальних видів творчості, які можна розрізняти за предметом творчої діяльності (наукова, технічна, художня, соціальна, управлінська, політична, економічна, педагогічна, побутова), за віковими, культурними, національними та іншими ознаками. Творче мислення відбувається на таких рівнях, як операційний, предметний, рефлексивний та особистісний. Вони утворюють систему складових компонентів пізнавальної діяльності. А пошук людиною вирішення творчого завдання є рухом її думки по ієрархічно підпорядкованих рівнях. Верхівку цієї ієрархії утворюють особистісний і рефлексивний рівні, а основу предметний та операційний. У процесі мислення вони функціонують як динамічна система.

А. Лук виділяє в творчій особистості такі характерні якості: готовність до ризику, імпульсивність, незалежність суджень, нерівномірність успіхів при

вивченні різних навчальних предметів, почуття гумору, самобутність, пізнавальна скрупульозність, несприйняття чогось на віру, критичний погляд на такі речі, які вважають «святими», сміливість уявлення та мислення.

Особистісні якості творчо обдарованих людей.

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

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

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

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

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

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

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

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

Отже, талант розвиненої обдарованості включає три основні підструктури:

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

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

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

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

1. Риси творчої особистості:
 - виникнення спрямованого інтересу до певної галузі знань ще в дитячі роки;
 - зосередженість на творчій роботі, націленість на обраний напрям діяльності;
 - велика працездатність;
 - підпорядкованість творчості, духовній мотивації;
 - стійкість, непоступливість у творчості, навіть упертість;
 - захопленість роботою.
2. Риси творчої діяльності:
 - оригінальність і новизна творення;
 - значний обсяг створеного, ретельність у його оформленні;
 - наполегливе прагнення робити результат своєї праці надбанням людей;
 - мотиваційне забезпечення творчого процесу, інтерес до певного виду діяльності і захопленість нею.

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

- незалежність — особисті стандарти важливіші стандартів групи,
- неконформність оцінок і суджень;
- глибина і широта знань, уміння застосовувати їх у різних ситуаціях, сформована стійка потреба до постійного відновлення знань і набуття нових;
- цілеспрямоване прагнення до істини, висока толерантність до невизначених і нерозв'язаних ситуацій, конструктивна активність у цих ситуаціях, здатність глибоко проникати в сутність проблеми, виявляти зв'язки між явищами, тобто здатність до аналізу та синтезу, уміння самостійно систематично працювати, нездоланне прагнення до самовдосконалення і самореалізації;
- конструктивний критицизм і самокритичність, уміння відмовитися від застарілих звичок і поглядів, погоджувати нове з колишнім особистісним досвідом і досвідом інших;
- науковий світогляд;

- розвинуте естетичне відчуття, прагнення до краси.

2.3 Мислення у дослідницькій та управлінській діяльності

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

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

Мислення формується, змінюється і розвивається в процесі життєдіяльності в міру накопичення досвіду, знань, отримання освіти, в професійній діяльності. Воно залежить до певної міри від індивідуальних особливостей особи, але може змінюватися в досить широких масштабах під впливом освітніх процесів, вольових зусиль, спеціального тренінгу, критичних ситуацій, стану здоров'я.

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

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

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

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

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

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

В таблиці 2.1. подана класифікація видів мислення за найбільш поширеними ознаками.

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

Класифікація мислення

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

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

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

Що може бути результатом мислення?

Якщо говорити про індивідуальну діяльність менеджера, то таким результатом може бути не що інше, як його успіх у вирішенні проблем,

задоволеність зробленою роботою, гранична ясність в розумінні того, що треба робити далі і як це необхідне робити. Все це акти розумової діяльності.

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

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

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

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

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

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

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

2. Перенесення значення, або, точніше, некоректна аналогія.

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

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

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

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

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

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

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

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

Ефективність мислення — це своєрідний обмежувач, стимул і якість розумового процесу, дисциплінарний його чинник.

Тема 3

ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ, ІНТЕЛЕКТ ТА КРЕАТИВНИЙ ПРОЦЕС

- 3.1. Види творчого мислення
- 3.2. Зв'язок креативності з інтелектом
- 3.3. Характеристика креативного процесу

3.1. Види творчого мислення

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

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

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

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

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

Образний тип мислення. Цей тип описує проникливі особистості і є типовим для артистів, музикантів. Письменників і лідерів. Образний стиль

підходить для визначення потенційних перспектив; він також характеризується готовністю піти на ризик, не зважаючи на традиції. До того ж, образний стиль є неупередженим і часто схильний до гумору при висловленні ідей.

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

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

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

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

Щодо іншого погляду, то існують три стилі творчого мислення:

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

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

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

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

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

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

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

Виконавчий стиль мислення — люди з виконавчим стилем мислення зосереджені на своєму досвіді, прагнуть не роздумувати, а перевіряти. Ці люди досягають результату методом проб і помилок, але результат буде обов'язково отриманий, проблема буде знята, рішення ухвалене і застосоване на практиці.

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

Кульчицька до особливостей творчого мислення відносить:

- легкість і продуктивність мислення тобто те, наскільки швидко індивід може створювати певні продукти творчості: ідеї, думки, образи тощо;
- гнучкість — здатність до швидкого переходу від однієї проблеми до іншої або до їх об'єднання;
- оригінальність своєрідність мислення, незвичність підходу до проблеми, її нове вирішення;
- точність (відповідність) — чіткість операцій мислення щодо проблеми, вибір адекватного рішення, відповідного до поставленої мети.

І. Барташнікова О. Барташніков розкривають основні показники творчого мислення: швидкість, гнучкість, оригінальність, допитливість, сміливість. Л. Хомик називає такі особливості творчого мислення, як пластичність, швидкість та оригінальність. Кожен із авторів для пояснення творчого мислення використовує різноманітні поняття, наприклад, — параметри творчого мислення, особливості творчого мислення, показники

творчого мислення, ознаки творчого мислення, не надаючи їм специфічного тлумачення. Можна припустити, що у будь-якому випадку йдеться про особливості творчого мислення.

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

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

Едвард де Боно для позначення нестандартного креативного мислення у 1967 році впровадив власний термін «латеральне мислення» — нині він офіційно визнаний та зафіксований у словниках і енциклопедіях, а саме в Оксфордському словнику англійської мови. Завдяки латеральному мисленню людина здатна висувати конкретні нові пропозиції, нетрадиційні погляди на речі та події. Творчий підхід потрібен завжди там, де ніщо інше не приносить дієвих результатів. Він містить у собі виклик консервативному звичному, підштовхує до ризику. Щоб володіти латеральним мисленням, необхідно, по-перше, бути оптимістом. По-друге, бути здатних змінювати моделі поведінки та стереотипи мислення, накопичені за життя. Його можна протиставити логічному мисленню та порівняти із почуттям гумору. Принцип дії латерального мислення ґрунтується на асиметричності сприйняття. Іншими словами, людина відходить від протореної стежки, свідомо руйнує єдину схему на частини, і тоді виникають ідеї.

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

Для реалізації латерального мислення Е. де Боно впровадив концепцію «по», що означає розглядати об'єкт по інший бік звичних суджень. Завдяки цьому прийому можна перейти на новітню схему сприйняття світу. Скажімо, абсурдна ідея про квадратні колеса автомобіля, квадратну форму гамбургера тощо. Інший аналогічний прийом — це погляд шкереберть: «нехай продавці оплачують покупки відвідувачів»; «працівники самі повинні займатися власним просуванням кар'єрними щаблями». Однак спонукальні ідеї не

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

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

Патерни вдосконалюються завдяки новій інформації та розростаються, утворюючи довгі ланцюги в мозку. В певний момент навіть обговорення стає зайвим, адже шлях уже розпізнано, оцінено, співвіднесено з наявними шаблонами й раніше ухваленими рішеннями.

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

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

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

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

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

Можна здійснити порівняльний аналіз стандартного та літерального мислення (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Види мислення

Стандартне мислення	Латеральне мислення
вибіркове	творче
аналізує	провокує
розвивається поступально	може робити стрибки

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

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

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

3.2. Зв'язок креативності з інтелектом

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

Питання про вимірювання розумових здібностей вперше стало актуальним в кінці XIX століття. Першим приступив до дослідження інтелекту з наукової точки зору сер Френсіс Гальтон (1822-1911) і саме його можна

вважати основоположником емпіричного підходу до вивчення проблеми інтелекту, обдарованості, таланту.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

У сучасній психології з'явилися експериментальні дані, які свідчать про відсутність зв'язку між показниками інтелекту і творчих здібностей. Така диференціація є важливою, оскільки дає можливість говорити про два різновиди здібностей — їх часто називають «рухливими» та «набутими». Ось як вони різняться. «Рухливі» просто означає, що ці здібності можуть бути використані найрізноманітнішими способами і для різноманітних цілей. Наприклад, для того щоб вивчити будь-який предмет чи вирішити будь-яку проблему, що виникають у житті. Проте, інтелекту можна надати і таке визначення: це володіння певною сумою знань. Тривалий час помилково вважалось, що головне в розумовому розвитку дітей — передача їм якомога більшої кількості знань. Життя ж доводить, що розумна людина це не скільки особа, яка багато знає стільки той, хто вміє наявні знання застосовувати в складних буденних життєвих ситуаціях. Адже уміння самотійно знаходити вихід з будь-якої ситуації повсякденного життя є найбільш цінним інтелектуальним вмінням людини. Про таких людей кажуть, що вони можуть творчо мислити. Тільки гармонійне поєднання характеристик інтелекту і креативності (творчих здібностей) зумовлює становлення самодостатньої особистості.

Загалом психологи розробили декілька моделей інтелекту, що представлені у табл. 3.2.

Таблиця 3.2. Моделі інтелекту

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

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

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

- 1) когнітивний досвід — забезпечує зберігання, систематизацію та використання інформації, тобто відбувається оперативна переробка поточної інформації;
- 2) метакогнітивний досвід — здійснює саморегуляцію власної інтелектуальної активності, контроль інтелектуальних ресурсів;
- 3) інтенціональний досвід — є підґрунтям індивідуальних інтелектуальних здібностей, надаючи суб'єктивну перевагу певній предметній області та напрямам пошуку рішень.

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

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

2. Творча здатність (креативність) є самостійним чинником, що не залежить від інтелекту, однак між рівнем інтелекту і рівнем креативності є незначна кореляція. За теорією інтелектуального порога Е. Торренса, якщо IQ нижче 115-120, то інтелект і креативність утворюють єдиний фактор, а при IQ, вищому за 120 творча здатність стає незалежною величиною.

Отже, немає креативних осіб із низьким інтелектом, але є інтелектуали з низькою креативністю. Згідно з досліджень Д. Пер-Кінсі, для кожної професії існує нижній допустимий поріг розвитку інтелекту. Люди з IQ нижче певного рівня не можуть оволодіти даною професією, але якщо IQ вище цього рівня, то прямого зв'язку між інтелектом і рівнем досягнень немає. Головну роль у визначенні успішності роботи відіграють особистісні цінності та риси характеру.

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

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

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

Таким чином, ранні інтелектуали надзвичайно успішно адаптувалися в суспільстві. Інтелект не тільки не перешкода, а необхідна умова досягнення успіху в демократичному суспільстві. Однак високий (і навіть надвисокий) рівень інтелекту не гарантує творчих досягнень — можна бути інтелектуалом, але так і не стати творцем.

3.3. Характеристика креативного процесу

Креативний процес є специфічним для різних сфер діяльності, водночас він має і загальні характеристики, а саме: оригінальність (незвичайність способу вирішення проблеми), еластичність (уміння швидко змінювати

способи дій), самостійність (здатність розвивати свої здібності), продуктивність (здатність генерувати максимальну кількість ідей, засобів вирішення тієї чи іншої проблеми), точність (здатність вдосконалювати продукт творчості, тобто надати йому завершеної форми), прогностичність (уміння передбачити розвиток подій за певних умов).

Відокремлюють фази творчого процесу у такій їх послідовності:

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

А.М. Матюшкін розглядає повну структуру продуктивного циклу креативного мислення: породження проблеми, формулювання проблеми — пошук рішення — розуміння (інсайт) обґрунтування (інтерпретація) — реалізація рішення.

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

- стадію підготовки, на якій здійснюється свідоме дослідження проблеми;
- стадію інкубації (визрівання), де настає перерва у свідомій роботі над проблемою і використовується енергія підсвідомого;
- стадію натхнення (осіяння), на якій після періоду інкубації зовсім несподівано виникає рішення;
- стадію перевірки істинності рішення.

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

- ✓ етап підготовки, який характеризується свідомим зусиллям щодо пошуку виходу з проблемної ситуації, де суб'єкт логічно опрацьовує, аналізує завдання, проблему як в цілому, так і окремі її елементи, збирає додаткову інформацію;
- ✓ етап фрустрації, який настає в той момент, коли, проаналізувавши всю інформацію та перевіривши варіанти рішення, що виникли, індивід все-таки не знаходить відповіді;
- ✓ етап інкубації, який починається в той момент, коли індивід припиняє свідому роботу над проблемою, що пов'язано з логічними операціями лівої півкулі мозку, і проблема “передається” в праву
- ✓ етап інсайту — це короткочасний, але дуже чіткий етап креативного процесу, момент надходження в сферу свідомості вирішення проблеми, який характеризується бурхливими позитивними емоціями, навіть ейфорією;

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

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

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

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

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

Таблиця 3.1

Фази креативного процесу

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

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

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

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

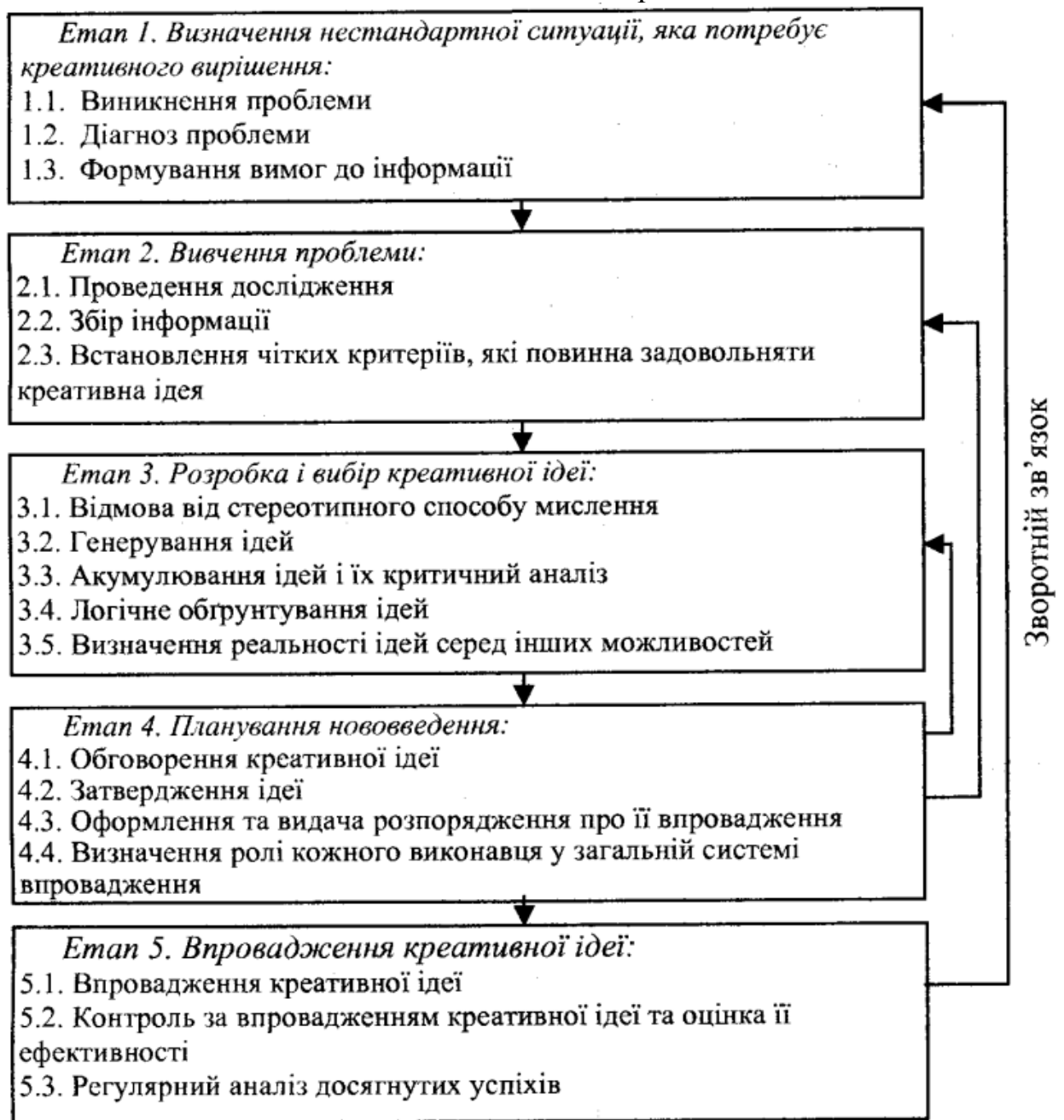


Рисунок 3.1. Розробка креативних ідей.

Ми розглядаємо процес технічної творчості у вигляді трьох взаємозалежних циклів: еталонування, проектування, ескізування. Можна представити ці цикли й так: розуміння умови завдання (оцінка умови), формування проекту майбутньої конструкції (формування гіпотези, задуму) і попереднє рішення (прогнозування остаточного результату). Кожен цикл завершується прийняттям відповідного рішення. Розуміння закінчується тим, що суб'єкт приступає до пошуку або відмовляється від рішення; при цьому він дає оцінку і самого завдання, і своїх можливостей вирішити його. Формування

здуму завершується прийняттям рішення про адекватність проекту конструкції вимогам цього завдання.

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

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

Таблиця 3.2 Стратегії та тактика творчої діяльності

Стратегії та тактики творчої діяльності

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

Коротко охарактеризуємо кожен з цих стратегій.

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

всій подібності підводного човна з рибою, перший має досить специфічну внутрішню структуру.

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

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

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

Стратегія випадкових підстановок. Бувають випадки, коли взагалі важко з'ясувати характер дій суб'єкта, коли немає домінуючої тенденції й пошук ведеться ніби наосліп, без плану, або ж, принаймні, ні сам суб'єкт, ні сторонній спостерігач не можуть такі логічні зв'язки встановити. Здається, що пошук ведеться за випадковими орієнтирами. Наскільки він випадковий насправді, судити важко.

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

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

Відповідно, тактики екстраполяції пов'язані із зовнішнім додаванням певного елемента до механізму. буквально — із зовнішнього добудованого.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Під керівництвом В.О. Маляко була розроблена методика КАРУС (назви стратегій: комбінування — аналогізування реконструювання універсальна стратегія — випадкові підстановки), яка базується на використанні в технічній

творчості основних стратегій конструкторської діяльності, а також включає прийоми, які викликають труднощі, моделюючи реальну виробничу обстановку.

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

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

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

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

Метод нових варіантів полягає у вимозі вирішувати завдання по—іншому, знаходити нові варіанти рішення. Це завжди викликає додаткову

активізацію діяльності, націлює на творчий пошук, тим більше, що можна просити знайти новий варіант і тоді, коли вже є п'ять-шість і більше рішень.

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

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

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

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

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

Кожен з названих методів може поєднуватися з іншими й мати ряд модифікацій. Тут важливо мати на увазі, що творча діяльність людей, їхні конкретні дії, що характеризують специфіку мислення, лише частково залежать від умови, а здебільшого відображають особистісні установки, стратегії суб'єкта, стиль його творчої діяльності.

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

Тема 4

КРЕАТИВНИЙ ПРОЦЕС ТА ТЕХНОЛОГІЇ

4.1. Характеристика креативного процесу

4.2. Креативні технології: сутність, принципи, класифікація

4.1. Характеристика креативного процесу

У креативному менеджменті творчий процес часто називається процесом пошуку креативних рішень (Creative Problem Solving). Пошук креативних рішень (далі – ПКР) дозволяє привносити певний порядок у мало прогнозований процес творчості і спрямовувати креативні здібності працівників, досягаючи більшої віддачі.

ПКР – це могутній інструмент у роботі з різноманітними неструктурованими, складними і новими ситуаціями, з якими організації стикаються майже не щоденно.

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

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

Структуровані та неструктуровані проблеми

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

- не є чітко сформульованими;
- як правило, неоднозначно сприймаються різними фахівцями через різні симптоми проблем (триггери);
- не можуть бути виділеними з контексту індивідуального сприйняття ситуації;
- представляють собою справжні «клубки взаємопов'язаних під-проблем», які важко розділити одне від одного, що ускладнює, або взагалі робить неможливим їх поетапне вирішення;
- виклик для дослідника, що стикається з неструктурованою проблемою, починається з пошуку і формулювання самої проблеми. Відмінності між структурованими і неструктурованими проблемами наведені в таблиці 4.1.

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

Таблиця 4.1.

Відмінності структурованих і неструктурованих проблем

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

Виділяють такі риси неструктурованих проблем:

- характеризуються структурною складністю (великим числом елементів, стосунків і відношень),
- відрізняються високою невизначеністю (високою динамікою середовища, цінностей і інтересів, складністю визначення причин і наслідків),

- супроводжуються істотною суперечливістю в їх оцінці (наявністю різних точок зору, різних систем цінностей і інтересів),
- відрізняються значною емоційною залученістю людей, причетних до їх вирішення.

У науковій літературі представлені різні парадигми вирішення не структурованих проблем:

- вирішення проблем як пошук;
- вирішення проблем як вирощування ідей;
- вирішення проблем як візуалізація думок;
- вирішення проблем як дискусія (суперечка);
- вирішення проблем як рефреймінг і зміна сприйняття.

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

Найважливіші принципи креативного вирішення неструктурованих проблем, сформульовані Адамсом, можна згрупувати у 4 кластери, як зображено на рис. 4.1.



Рисунок 4.1. Принципи креативного вирішення неструктурованих проблем

Серед цих кластерів перші три розширюють горизонт креативного пошуку, усуваючи слідування догмам і прийнятим практикам, стимулюючи експеримент, відкритість і плюралізм думок ключових учасників процесу

рішення неструктурованої проблеми. Останній кластер містить принципи, що задають рамки і структуру креативного дослідження. Це слідування цілям і стратегії, ітераційні цикли і вимога управління процесом.

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

Відокремлюють фази творчого процесу у такій їх послідовності:

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

А.М. Матюшкін розглядає повну структуру продуктивного циклу креативного мислення: породження проблеми, формулювання проблеми — пошук рішення — розуміння (інсайт) обґрунтування (інтерпретація) — реалізація рішення.

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

- стадію підготовки, на якій здійснюється свідоме дослідження проблеми;
- стадію інкубації (визрівання), де настає перерва у свідомій роботі над проблемою і використовується енергія підсвідомого;
- стадію натхнення (осаяння), на якій після періоду інкубації зовсім несподівано виникає рішення;
- стадію перевірки істинності рішення.

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

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

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

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

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

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

Загалом креативний процес можна розглядати у вигляді чотирьох фаз циклу: депресія, рецесія, пожвавлення, пік.

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

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

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

Фази креативного процесу наступні.

1. Рецесія (спад). Втрата інтересу до роботи, низький рівень мотивації породжують зниження рівня креативності серед працівників. Ця фаза характеризується здатністю до продуктивного породження несподіваних ідей, не переймаючись можливостями їх доцільності, співвідношення з реальним попитом оточення.

2. Депресія (дно). Відсутність організаційної підтримки, страх критики висловлених нестандартних думок, переживання невдач породжує незадоволення умовами праці і призводить до небажання працівників мислити креативно і пропонувати неординарні рішення. Ця фаза характеризується стандартністю і шаблонністю щодо генерування ідей

3. Пожвавлення. Виникнення спрямованого інтересу і готовності до створення та дослідницької реалізації принципово нових і незвичайних ідей. Ця фаза характеризується загостреною реакцією на виникаючі суперечності самооцінки і об'єктивні результати діяльності та є важливим стимулом для породження креативних ідей

4. Пік. Легкість і швидкість генерування оригінальних, неповторних, продуманих та деталізованих нестандартних ідей, підпорядкованість творчості духовній мотивації, стійкий інтерес до певної роботи

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

Креативні ідеї розробляються у такій послідовності (рис. 4.2).

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



Рисунок 4.1. Розробка креативних ідей

Ми розглядаємо процес технічної творчості у вигляді трьох взаємозалежних циклів: еталонування, проектування, ескізування. Можна представити ці цикли й так: розуміння умови завдання (оцінка умови), формування проекту майбутньої конструкції (формування гіпотези, задуму) і попереднє рішення (прогнозування остаточного результату). Кожен цикл завершується прийняттям відповідного рішення. Розуміння закінчується тим, що суб'єкт приступає до пошуку або відмовляється від рішення; при цьому він дає оцінку і самого завдання, і своїх можливостей вирішити його. Формування задуму завершується прийняттям рішення про адекватність проекту конструкції вимогам цього завдання.

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

4.2. Креативні техніки: сутність, принципи, класифікація

Використовуючи різні креативні техніки, інноваційні підприємства прагнуть «увімкнути» творчі здібності своїх працівників і прискорити процес створення нових ідей.

При виборі конкретних креативних технік в організаційному середовищі потрібно враховувати такі фактори:

- тип вирішуваної креативно-інноваційної задачі,
- етап процесу ПКР,

- ступінь підготовленості, уподобання і преференції учасників групи,
 - існуючий досвід і традиції організації.
- Застосування креативних технік має на меті:
- полегшити пошук вирішення творчих завдань в порівнянні з методом «проб і помилок»;
 - стимулювати генерацію великого числа ідей, незалежно від їх корисності і прийнятності;
 - сприяти тимчасовому припиненню критичного аналізу ідей;
 - сприяти вивільненню уяви;
 - дозволити зосередитися на деталях ситуації чи проблеми;
 - допомагати комбінувати різні елементи;
 - структурувати збір та оцінку інформації;
 - консолідувати учасників групи;
 - запобігати появі почуття занепокоєння;
 - допомогти учасникам групи у вирішенні їх власних професійних проблем;
 - сформувати навички спільного вирішення неструктурованих проблем.

Загальними рисами креативних технік є :

- їх емпіричність,
- не пов'язаність ні між собою, ні із законами розвитку об'єкта творчого перетворення,
- універсальність – вони можуть застосовуватися і в науці, і в техніці, і в управлінні, бо принципи, на яких вони базуються, не пов'язані з внутрішньою сутністю об'єктів перетворення,
- неструктурованість, «розмитість» задач, що вирішуються з їх допомогою;
- опора на групову роботу, в процесі якої виробляється непередбачуваний інтелектуальний продукт;
- у ході застосування креативних технік виникає феномен групової солідарності, орієнтація на спільні цінності.

Застосування креативних технік базується на таких принципах:

- системність;
- колективна відповідальність;
- самопрограмування, що дозволяє в ході застосування технік вводити нові правила і обирати відповідні форми і методи їх застосування;
- саморозвиток – учасники груп, що застосовують креативні техніки, змінюються і готують себе для вирішення все більш складних проблем;
- розвиваюче навчання, що орієнтує учасників на освоєння, розробку та пошук нових рішень неструктурованих проблем.

Обмеження в застосуванні креативних технік

Слід відзначити також і загальну ваду креативних технік, яка полягає в їх порівняно низькій ефективності. Навіть найкращі з них – морфологічний аналіз і мозковий штурм – зазвичай лише збільшують кількість ідей чи альтернативних рішень, однак не підвищують їх якості та швидкості рішень. Це суттєвий недолік у сучасних умовах, що підтверджує необхідність подальшого наполегливого розвитку методології ПКР в цілому.

Якщо порівнювати за ступенем впливу на генерацію ідей креативні техніки і креативне середовище, то, за оцінками експертів, їх співвідношення становить 20:80. Тобто, креативні техніки потрібно розглядати лише як один із інструментів підвищення креативності груп, який слід використовувати у комплексі з іншими заходами з активізації креативності.

Класифікація креативних технік

Креативні техніки, що застосовуються організаціями, класифікують за ступенем їх алгоритмізації і за етапом процесу ПКР.

У залежності від ступеня алгоритмізації, прийнято виділяти три групи:

- техніки психологічної активізації мислення,
- техніки систематизованого пошуку,
- техніки спрямованого пошуку.

Техніки психологічної активізації мислення – це асоціативні методи, засновані на властивості мозку встановлювати ті чи інші зв'язки між словами, поняттями, думками, а потім згадувати і відтворювати такі зв'язки. З-поміж асоціативних методів творчості найбільший інтерес становлять далекі асоціації та їхні ланцюжки, що призводять до несподіваних стрибків думки. Свідоме «вмикання» асоціативного мислення досягається створенням відповідних умов і використанням низки правил.

До технік психологічної активізації мислення відносять: мозковий штурм, зворотну мозкову атаку, корабельну раду, аналогії, синектику, конференцію ідей, метод шести шляп до Боно, інноваційну гру та інші.

Техніки систематизованого пошуку завдяки постановці низки питань щодо проблеми чи можливості дозволяють конкретизувати зону пошуку і спрямувати творчу енергію групи в певному напрямку. Вони є більш раціональними і алгоритмічними, ніж методи психологічної активізації творчого мислення.

До технік цієї групи відносяться: метод контрольних питань, оператор РВС, морфологічний аналіз, функціональний аналіз, функціональний метод проектування Метчетта, метод фокусних об'єктів, метод гірлянд асоціацій і метафор, метод багатократно послідовної класифікації, метод синтезу оптимальних форм тощо.

Техніки спрямованого пошуку дозволяють ще точніше визначити напрямок і зону пошуку і мають досить складний алгоритм. Застосування технік цієї групи вимагає від учасників спеціальних знань і навичок.

До технік спрямованого пошуку відносяться: функціонально-вартісний аналіз, функціонально-фізичний метод пошукового конструювання Р.

Кольору, теорія і алгоритм вирішення винахідницьких завдань Г.С. Альтшуллера (ТРІЗ і АРІЗ).

Більш поширеною є класифікація технік ПКР в залежності від етапу розроблення бізнес-ідеї. Огляд найбільш відомих креативних технік розглянемо на наступній лекції.

Тема 5

АКТИВІЗАЦІЯ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ НА РІЗНИХ ЕТАПАХ КРЕАТИВНОГО ПРОЦЕСУ

5. 1. Креативні техніки на етапі пошуку і визначення можливостей
5. 2. Креативні техніки на етапі генерування нових ідей
5. 3. Креативні техніки на етапі оцінки і відбору ідей
5. 4. Креативні техніки на етапі планування реалізації

5. 1. Креативні техніки на етапі пошуку і визначення можливостей

На цьому етапі рекомендується застосовувати креативні техніки, що провокують до аналізу і пошуку нових рішень.

Розглянемо найбільш поширені з них.

Техніка «Чому?»

Ця техніка, що часто використовується на першому етапі розробки бізнес-ідей, дозволяє розкласти можливість на складові, щоб глибше дослідити сутність багатопланових проблем і виявити їх причини, які не завжди очевидні при поверхневому аналізі. Послідовно задаючи питання «Чому?», група провокується до аналізу, що призводить до визначення раніше непередбачуваних ринкових можливостей.

Техніка «5 Чому?»

Вона спочатку використовувалася на виробництві. Першою в 1970-х роках її застосувала «Toyota» для виявлення основних причин виробничих проблем. Метод заснований на тому, що дуже часто видима (хоча і не найсуттєвіша) причина проблеми примушує поставити уточнюючі питання. Зазвичай достатньо чотири-п'ять разів повторити питання, щоб за зовнішніми проявами побачити корінь проблеми і зрозуміти її сутність.

Техніка «5W + H», або «Хто? Що? Де? Коли? Чому? Як?»

Ця техніка дає основу для збору нової інформації і допомагає подивитися на проблему свіжим поглядом, розділивши її на окремі компоненти. Цей метод прийшов із журналістики. Питання «Хто?», «Що?», «Де?», «Коли?», «Чому?» і «Як?» ставляться для того, щоб систематично досліджувати, що вже відомо, а що ні, і що ще потрібно розглянути у зв'язку з певною проблемою чи можливістю.

Техніка дозволяє розчленувати можливість на безліч складових, які потім заново інтегруються різними способами.

Застосовуючи техніку «5W + H», рекомендується:

- 1) сформулювати кожне з питань,
- 2) розширити поставлені питання, склавши до них списки додаткових питань, що стосуються загальної проблеми.

Кожен із рівнів «5W + H» можна розширити будь-якою кількістю додаткових питань.

Ця техніка найбільш ефективна при вирішенні раціональних проблем. Людям, схильним до поверхневого аналізу, вона може здатися занадто жорсткою.

Відзначимо, що розглянуті вище техніки особливо ефективні при аналізі проблем середньої складності. Вони відповідають потребам групи в структурованості, доступні у використанні і можуть застосовуватися при вирішенні проблем один на один, або в групі, коли потрібний високий рівень участі кожного. Однак, їх треба використовувати обережно, коли вирішувана проблема зачіпає сферу емоцій. У відповідь на безперервну атаку питаннями «Чому?» люди можуть зайняти оборонну позицію і ухилитися від співробітництва.

Спостереження за основними користувачами

Техніка дозволяє виявити способи використання продукту, які ідуть врозріз з передбачуваним позиціюванням товару на ринку і є потенційно багатим джерелом нових можливостей для бізнесу.

Передові користувачі, на відміну від групи основних споживачів, розширюють можливості продукту, хочуть добитися від нього того, що не вказано в інструкції з експлуатації, або бачать можливість такого використання продукту, якого не припускав виробник.

Спостереження за передовими користувачами

Передові користувачі мають потреби, що виходять за межі потреб звичайних користувачів, і самі знаходять рішення, що дозволяють подолати обмеженість властивостей продукту. Спілкування з ними може стати неоціненним джерелом нових ідей для організації і розширити межі застосування того чи іншого продукту.

Контрольний список для аналізу результату

Він застосовується тоді, коли важливими є не стільки дослідження причин виникнення проблеми, скільки дослідження її наслідків. Контрольний список, що фокусує увагу на результатах, допомагає виявити будь-які слабкі ланки в ланцюжку. Спочатку максимально чітко визначається бажаний кінцевий результат, а потім з'ясовуються його характеристики за списком:

Визначення власної ролі. Характеристика визначає, яку роль грає сама людина або група в досягненні бажаного результату.

Засоби досягнення результату. Встановлюються конкретні засоби досягнення результату.

Вимірюваність. Ця характеристика вимагає встановлення певних вимірюваних і значущих критеріїв успішності, щоб встановити, чи був бажаний результат досягнутий.

Досяжність. Ця характеристика дозволяє з'ясувати, чи знаходяться в розпорядженні організації всі необхідні для досягнення результату ресурси.

Масштабність. Оцінюється з огляду на можливість управління результатом і його значущістю. Важливо оцінити: 1) чи не занадто масштабним буде результат, щоб ним можна було потім управляти; 2) чи не занадто малим буде результат, щоб витрачати зусилля на його досягнення.

Сумісність. Встановлюється, як цей результат співвідноситься з іншими аспектами ситуації.

Необхідно перевірити передбачуваний результат за кожною з наведених характеристик. Якщо хоча б один з елементів відсутній, треба переформулювати результат.

Контрольний список аналізу результатів можна використовувати при аналізі широкого спектру проблем і можливостей. Нерідко трапляється, що прийнятне рішення проблеми виявляється вже при спробах точно визначити бажаний результат. Контрольний список допомагає виявити перешкоди змінам. Цей метод відповідає потребам групи в структурованості роботи, однак може виявитися дещо складним у використанні невідготовленою групою, яка не володіє навичками групової роботи.

Складання когнітивної карти

Когнітивні карти є особливо корисні при дослідженні складних і багатоаспектних проблем. Суть техніки полягає в тому, щоб:

1. виявити факти, необхідні для визначення проблеми чи можливості;
2. згрупувати факти у теми і дати назви створеним групам;
3. проаналізувати теми, знайти між ними зв'язки;
4. представити інформацію у вигляді схеми, вказавши ієрархію і зв'язки між темами;
5. сформулювати проблему або можливість, щоб правильно обрати точку входу на етапі генерації ідей.

Когнітивне картування може використовуватися як на етапі визначення проблеми чи можливості, так і на етапі пошуку рішення. Часто сам процес розуміння і формулювання проблеми веде до появи нових ідей. Існує безліч варіантів цього підходу. Деякі з них більш структуровані, наприклад, діаграма причинно-наслідкових зв'язків, в інших ставка робиться на спонтанність, наприклад, при використанні схематичних малюнків.

Техніка підходить для аналізу складних завдань, як раціональних, так і емоційних. Акцент робиться на спонтанність та максимальну залученість учасників.

5.2. Креативні техніки на етапі генерування нових ідей

До креативних технік, які допомагають виробити значну кількість ідей, відносяться:

- класичний мозковий штурм;
- мозковий штурм у письмовій формі;
- колективний блокнот;
- техніка гірлянд випадковостей і асоціацій;
- синектика;
- техніка шести капелюхів;
- інноваційна гра;

- морфологічний аналіз;
- вартісно-функціональний аналіз;
- алгоритм розв’язання винахідницьких задач;
- метод номінальної групи;
- примусові взаємозв’язки;
- зворотний хід;
- метафори;
- біоніка;
- парадоксальне мислення;
- творча візуалізація;
- метод кавакіто (метод k_j);
- діснеївська креативна стратегія;
- аналіз характеристик;
- рефреймінг;
- ментальні карти;
- контрольні списки: список «SCAMPER», контрольний список удосконалення продукту тощо.

Мозковий штурм

Ця техніка залишається найпоширенішою. Для багатьох організацій креативні техніки майже виключно асоціюються саме з мозковим штурмом.

Техніка мозкового штурму, запропонована А. Осборном, дозволяє завдяки синергетичному ефекту розробити більше число нових ідей при груповій роботі порівняно з індивідуальною.

Для усунення психологічних перепон процесу генерації ідей і їхній критичний аналіз розподіляються у часі і здійснюються різними людьми. Цей розподіл обумовлений тим, що одні люди більше схильні до генерації ідей, а інші – до критичного аналізу. Тому одне завдання вирішують послідовно дві групи з 4–12 учасників у кожній. Перша група тільки висуває ідеї впродовж 20–40 хвилин. До цієї групи включають людей, схильних до фантазування, абстрагування. Будь-яка критика на цьому етапі заборонена, тому можна висловлювати всі ідеї, що спадають на думку, зокрема нереальні, фантастичні, смішні. Ці ідеї – своєрідний каталізатор, що стимулює виникнення нових якісних ідей. Важливо, щоб учасники штурму підхоплювали і розвивали ці ідеї. Пропозиції висловлюються без доказів і записуються.

Друга група (група експертів) після закінчення штурму робить висновки щодо цінності висунутих ідей. До цієї групи належать люди з аналітичним, критичним складом мислення. У процесі експертизи обмірковують усі ідеї, навіть ті, що видаються несерйозними і нереальними. Процес вирішення завдань спрямовує керівник штурму, який чітко дотримується правил, виконуючи свої обов’язки без критики і зайвого менторства.

Існує ціла низка модифікацій техніки мозкового штурму: індивідуальний, парний, масовий, «конференція ідей», «кібернетична сесія» тощо.

Мозковий штурм найбільш ефективний для вирішення відносно простих і емоційно нейтральних проблем. Він може бути і жорстко структурованим, і більш спонтанним; забезпечує добрий результат там, де необхідна активна участь усієї групи.

Метод колективного блокнота

Запропоновано чимало прийомів і методів, заснованих на комбінаціях уже відомих. Наприклад, метод колективного блокнота дає змогу поєднувати незалежне висування ідей кожним учасником творчої групи з наступним колективним розвитком і оцінкою ідеї. Для цього учасникам видають блокнот з описом суті завдання, необхідними додатковими даними, списком літератури. Упродовж встановленого часу (тижня, місяця) кожен член групи записує у блокнот свої міркування, ідеї, пропозиції щодо напряму пошуку або конкретних рішень. Керівник групи збирає і аналізує записи. Узагальнені результати розглядаються групою і найбільш цікаві ідеї розвиваються.

Техніка каталогу

Суть техніки каталогу, запропонованої Ф. Кунце, полягає в тому, щоб слова, довільно взяті з книжки, журналу, каталогу, пов'язати з досліджуваним об'єктом. Наприклад, якщо об'єкт – фреза, а випадкове слово – холод, то виникає словосполучення «холодна фреза». Далі починається асоціативний розвиток цього образу: снігова фреза, крижана фреза, слизька фреза тощо. Такий підхід дає змогу відволікти дослідника від звичних поглядів і спрямувати на пошук рішення в новій сфері.

Техніка фокальних об'єктів

Прийом, аналогічний техніці блокнота і вдосконалений Ч. Вайтингом, був названий технікою фокальних об'єктів. При його застосуванні пропонується взяти або вибрати зі словника випадковий об'єкт і виділити в ньому декілька властивостей або рис, якими потім наділяють досліджуваний об'єкт. У результаті об'єкт опиняється, так би мовити, у фокусі ліній – властивостей випадкового об'єкта. Отримані комбінації асоціативно розвивають, що іноді може дати вдалі ідеї.

Техніка гірлянд випадковостей і асоціацій

Розвиваючи і комбінуючи різні прийоми, Г. Буш запропонував техніку гірлянд випадковостей і асоціацій. Згідно з цим методом у вирішенні завдання, скажімо, розширення асортименту стільців, які виробляє комбінат меблів, необхідно:

- визначити синоніми об'єкта (стілець – крісло – табурет – лава...);
- скласти ланцюг випадкових слів (електролампа – грати – кишеня – кільце – квітка...);
- створити якомога більше комбінацій зі складених ланцюгів (стілець з електролампю – гратчастий стілець – стілець з кишенями – і подібне, аж до табурета для квітів);
- скласти ланцюг ознак для кожного випадкового слова (електролампа: скляна, матова, колбовидна; грати: ковани, камінні, сітчасті і т.п.);

- по черзі додавати до вдосконалюваного об'єкта ознаки випадкових об'єктів (прозорий стілець з електролампю або ґратчасте колбовидне крісло і т.п.);
- оцінити і вибрати раціональні варіанти.

Синектика

Синектика – це вид мозкового штурму при допущенні обговорення (відсіювання) ідей на стадії їх висунення і визначенні прийомів генерації ідей.

На відміну від мозкового штурму:

- 1) допускається переформулювання умов задачі. Проблема, як вона є, замінюється на проблему, як її зрозуміли учасники групи.
- 2) в процесі генерації ідей надається важливе значення різним видам аналогій:
 - а) пряма аналогія – аналіз того, як в інших областях розв'язується схожа проблема;
 - б) особиста аналогія (емпатія) – вживання в образ об'єкту (проблеми) і розуміння його на основі власних відчуттів;
 - в) символічна аналогія – короткий символічний опис проблеми у формі парадоксу або метафори (живий труп, гарячий сніг, тягучий стан і ін.);
 - г) фантастична аналогія – пошук рішень в міфах, казках, фантастиці та ін.

Основний недолік методу – для синектичної групи необхідна висока згуртованість і хороша попередня навченість, інакше в гонитві за продуктивністю творчої діяльності зростає критичність групи і порушується гармонія креативного середовища, що, у свою чергу, знижує продуктивність генерації ідей.

Техніка шести капелюхів

Була запропонована Е. Боно. Вона дозволяє структурувати і зробити ефективнішою будь-яку розумову діяльність, як особисту, так і колективну, особливо для ситуацій генерування ідей.

В основі техніки лежить ідея латерального мислення. Техніка шести капелюхів – це простий і практичний спосіб розділення процесу мислення на шість різних режимів, кожен з яких представлений метафоричним капелюхом певного кольору.

Техніка передбачає послідовне оперування різними аспектами мислення з подальшим інтегруванням цих аспектів для отримання «повноколірного мислення». Дана техніка забезпечує більш ефективну концентрацію та усвідомлення глибини мислення, а також легкість в опануванні власними думками.

Білий капелюх: інформація. Використовується для того, щоб спрямувати увагу на інформацію. У цьому режимі мислення учасників цікавлять лише факти. Визначається, що вже відомо, яка додаткова інформація ще необхідна і як її отримати.

Жовтий капелюх: логічний позитив. Це символічне відображення оптимізму. Вимагає переключити увагу на пошук переваг і позитивних сторін ідеї, яка розглядається.

Чорний капелюх: критика. Застерігає і змушує думати критично. Дозволяє дати волю критичним оцінкам, побоюванням й обережності. Вона захищає від нерозважливих і непродуманих дій, вказує на можливі ризики і підводні камені. Користь від такого мислення безсумнівна, якщо, звичайно, нею не зловживати.

Червоний капелюх: почуття та інтуїція. У режимі червоного капелюха в учасників (якщо це колективне обговорення) є можливість висловити свої почуття та інтуїтивні здогади щодо питання, яке обговорюється, не вдаючись у пояснення про те, чому це так, хто винен і що робити далі.

Зелений капелюх: креативність. Означає зосередження на творчості, альтернативних рішеннях, нових можливостях та ідеях. Це нагода висловити нові поняття та концепції. Перебуваючи під зеленим капелюхом, учасники придумують нові ідеї, модифікують вже існуючі, шукають альтернативи, досліджують можливості, взагалі дають креативності зелене світло.

Синій капелюх: управління процесом. Означає керування розумовими процесами і є гарантією дотримання балансу всіх шести капелюхів.

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

У груповій роботі спочатку визначається послідовність капелюхів. Враховується зміст завдання або проблеми, що необхідно вирішити. Під час сесії всі учасники одночасно «одягають капелюхи» певного кольору у певній послідовності, і працюють у відповідному режимі. Модератор залишається під синім капелюхом і стежить за процесом. Результати сесії підсумовуються під синім капелюхом.

Інноваційна гра

Ефективність інноваційної гри була підтверджена досвідом інноваційних організацій, які її широко застосовують. Інноваційні ділові ігри представляють собою особливий тип ігор, який суттєво відрізняється від традиційних ділових та імітаційних («рутинних») ігор. Під інноваційною грою розуміється сукупність заходів, спрямованих, перш за все, на навчання персоналу мислити перспективно, нестандартно, а також на навчання спеціальним методам та прийомам орієнтування в нестандартних ситуаціях.

Інноваційна гра має такі етапи.

1. діагностика проблеми;
2. аналіз ситуації;
3. формулювання проблеми;
4. визначення цілей;
5. вироблення рішень;

6. розробка проблеми;
7. формування програми реалізації проекту.

Контрольні питання

Однією з характерних є техніка контрольних питань. При її використанні досліднику пропонують відповісти на конкретні запитання і розглянути варіанти вирішення свого завдання, які ними підказані, або новий напрям, що таким чином розширює зону пошуку. Застосування цього методу зменшує випадковість пошуку і підвищує ймовірність отримання позитивних результатів.

Контрольний список SCAMPER

Це один з багатьох контрольних списків, що використовуються для стимулювання мислення за допомогою примусового поєднання проблеми/можливості з одним із пунктів списку.

Назва списку утворена першими літерами англійських слів:

substitute – замінити;

combine – скомбінувати;

adapt – адаптувати;

magnify/minify – збільшити/зменшити;

put to other uses – інакше використати;

eliminate/elaborate – виключити/розвинути;

rearrange/reverse – трансформувати/змінити на протилежне.

При застосуванні цієї техніки спочатку формулюється проблема або можливість, а потім з'ясовується, яким чином її можна вирішити, застосувавши одну з альтернатив із списку SCAMPER. Список SCAMPER забезпечує ретельне вивчення проблеми і краще всього працює при вирішенні простих питань, що вимагають безлічі свіжих ідей, хоча можлива його адаптація і до складніших ситуацій.

Список Осборна

Застосовується при необхідності удосконалення асортименту продукції чи послуг. Скорочена форма списку Осборна наведена в таблиці 5.1.

Таблиця 5.1

Контрольний список Осборна

Питання	Напрямок змін
Який інший продукт або послугу можна адаптувати для можливості, що є у організації?	Адаптація
Як можна змінити існуючий продукт або послугу?	Модифікація
Що можна додати до існуючого продукту/послуги?	Збільшення
Що можна було б прибрати з продукту/послуги?	Зменшення
Що можна використовувати замість цього продукту/ послуги або його (її) частки?	Заміна
Як поміняти місцями компоненти продукту/послуги?	Перестановка
Як повністю змінити продукт/послугу?	Зміна
Що можна з'єднати, щоб отримати новий продукт/ послугу?	Комбінування

Список стимулюючих питань

Для пошуку нових можливостей розвитку щодо продуктів і послуг, які пропонує підприємство, можна скористатися більш детальним списком стимулюючих питань (табл. 5.2.).

Таблиця 5.2.

Модифікований перелік запитань для розробки нових товарів і послуг

Напрямок удосконалення	Питання	Відповідь
Індивідуалізація дистрибуторів і споживачів:	<p>Хто застосовує продукт підприємства інакше, ніж задумано?</p> <p>Чи є такі споживачі, яким потрібно приділити набагато більше часу при продажу і після?</p> <p>На підтримку яких споживачів доводиться витратити набагато більше або набагато менше часу і засобів (включаючи введення замовлення в базу даних, доставку, індивідуальний проект)?</p> <p>Чи можливо як і раніше задовольняти запити істотного числа споживачів, якщо на 25% скоротити постійні та змінні витрати на наш продукт?</p> <p>Які споживачі платять не менше 50% від вартості продукту, щоб пристосувати його під свої конкретні потреби?</p>	
Пошук несподіваних перспектив	<p>Хто використовує продукт способом, про який на підприємстві не здогадуються? Хто споживає наш продукт у величезних кількостях?</p>	
Можливе розширення бізнесу	<p>Кому ще доводиться вирішувати ту ж проблему, але за зовсім інших причин? Як вони діють?</p> <p>Які головні здобутки підприємства у сфері продуктивності або ефективності могли б знадобитися в іншій галузі?</p> <p>Яка інформація про покупців і про те, як вони користуються продуктом, може допомогти різко підняти прибутковість іншого бізнесу?</p>	
Можливе вдосконалення	<p>Що б підприємство зробило інакше, якби була повна інформація про канали розповсюдження, про споживачів, про те, як вони користуються продуктом, і т.д.?</p> <p>Як змінився б продукт, якщо б ми робили його за індивідуальними замовленнями?</p>	

Виявлення обмежень	<p>З якою найбільшою незручністю люди миряться, навіть не підозрюючи про це, користуючись продуктом або купуючи його?</p> <p>Як люди модифікують наш продукт, пристосовуючи до своїх конкретних цілей?</p> <p>Яким споживачам особливо незручний наш продукт?</p> <p>До чого продукт пристосований найменше? Яку категорію споживачів наша галузь не обслуговує і чому?</p> <p>Які споживачі могли б стати нашими основними клієнтами, якщо б ми усунули одну-єдину перешкоду, – те, на що раніше не звертали уваги?</p>	
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> <p>Які технології, що лежать в основі виробничого процесу, найбільше змінилися з тих пір, як в останній раз модернізували системи виробництва і розповсюдження?</p> <p>Запити якої категорії споживачів змінюються швидше за всіх? Якими вони стануть через п'ять років?</p>	

Морфологічний аналіз

Спробу охопити все різноманіття ймовірних рішень завдань, виявити і дослідити будь-які можливі варіанти, що впливають із закономірностей побудови (морфології) об'єкта вдосконалення, зробив швейцарський фізик Ф. Цвіккі в 30-х роках, розробляючи техніку морфологічного аналізу. У застосуванні цього методу рекомендують дотримуватись такої послідовності операцій:

- точно сформулювати проблему;
- виявити і скласти перелік основних характеристик (ознак, параметрів) об'єкта або процесу дослідження (вдосконалення);
- зафіксувати всі можливі (альтернативні) варіанти змін кожної характеристики або параметра;
- комбінуючи всі можливі сполучення характеристик, розглянути отримані варіанти рішення;
- проаналізувати найбільш перспективні сполучення, відібрати кращі з них з погляду можливості здійснення та ефективності використання.

Потім рекомендують виконати побудову двовірних таблиць з характеристик об'єкта і варіантів їхніх змін або багатомірних матриць, що методично полегшує пошук оптимальних рішень за такого аналізу. Однак слід враховувати: чим більше виникає варіантів і їхніх сполучень, тим вища ймовірність успішного пошуку і водночас тим складніше проаналізувати всю множину можливих рішень.

За необхідності розглянути три характеристики водночас треба побудувати тримірну матрицю – так званий «морфологічний ящик». У цьому разі він міститиме 150 ($5 \times 5 \times 6$) альтернативних варіантів можливих комбінацій трьох характеристик тари, що значно ускладнює процедуру відбору оптимального рішення. А за більшої кількості змінних характеристик доведеться ділити багатомірну матрицю на окремі двомірні та тримірні. У розглянутому прикладі відібрані для можливого використання варіанти комбінацій «форма – ємність» потім можна скомбінувати за допомогою двомірної матриці за принципом «форма – ємність – матеріал».

Найскладнішою частиною класичного морфологічного аналізу Цвіккі є вибір оптимального варіанту, оскільки правил відбору не існує, все залежить від суб'єктивного погляду людини, яка аналізує варіанти. Однак морфологічний аналіз – одне з найважливіших початкових досягнень методології творчості. Десятки робіт було присвячено по-дальшому розвитку і вдосконаленню цього методу, розробці його модифікацій: систематичне покриття поля пошуку, метод екстремальних ситуацій, зіставлення досконалого з дефектним тощо. Однак дотепер не вдалося уникнути загальної вади цього методу та його вихідних – відсутності практичного та універсального способу оцінювання варіантів сполучень елементів і параметрів, що відбираються для використання.

Функціонально-вартісний аналіз (ФВА)

ФВА відноситься до технік спрямованого пошуку і може бути використаним для вирішення проблем та задач будь-якого спрямування і класу. Головна мета ФВА – зниження витрат та підвищення якості об'єкта ФВА за рахунок аналізу витрат на непотрібні або шкідливі функції і усунення цих функцій.

ФВА – креативний метод, що з великим успіхом застосовується у будь-якій сфері людської діяльності (зараз, наприклад, запропонований для підвищення ефективності структурної перебудови управління українською державою).

За ефективністю ФВА розподіляють на три рівня: нижчий (ФВА виробу), середній (ФВА асортименту) та вищий (ФВА управління підприємством, установою, галуззю, державою).

Щоб краще опанувати цей метод, треба розпочинати з ФВА окремого виробу (тобто прямувати від простого до складного).

Функціонально-вартісний аналіз передбачає виконання робіт за етапами, кількість яких різні автори визначають по-різному. У цьому дослідженні зупинимося на варіанті з семи етапів: підготовчого, інформаційного, аналітичного, творчого, дослідницького, рекомендацій та упровадження. На кожному з етапів має бути виконаним чітко визначений обсяг робіт:

- на підготовчому: збирання даних щодо виробленої продукції; аналіз зібраних даних; встановлення мети досліджень; відбір об'єкту ФВА. Результати – обґрунтований вибір об'єкту ФВА та встановлення значень його параметрів після виконання ФВА (на підставі відповідних розрахунків);

- на інформаційному: збирання даних про об’єкт ФВА; про підприємства, що його виробляють; про ціни на нього на різних ринках збуту; про матеріали, комплектуючі вироби та напівфабрикати, які необхідні для його вироблення; про можливість забезпечення виробництва усім, що для цього потрібно; про рівні цін на різних ринках придбання; про технології його вироблення; про наявність та можливості конкурентів тощо. Результати – інформаційне забезпечення робіт, що виконуються на аналітичному етапі;

- на аналітичному: аналізується одержана інформація з метою встановлення напрямків пошуків та досліджень; проводяться розрахунки (на цьому етапі використовуються або метод експертних оцінок, або метод порівнянь, для чого використовують “ідеальну модель”, функції та витрати на яку вважають необхідним рівнем (процедура складається з визначення функцій виробу, який є об’єктом ФВА, та витрат на ці функції, потім експерти визначають значимість функцій та проводять порівняння значимості та витрат на функцію. Розбіжність між ними становить напрямок пошуку нових рішень. Під час використання «ідеальної моделі» порівняння проводять з функціями та витратами на них у цієї моделі. Результатом є надання обґрунтованих напрямків пошуку нових технічних ідей та рішень;

- на творчому: проводиться пошук нових ідей та рішень. Результати – перелік нових ідей технічних рішень щодо вдосконалення об’єкту ФВА;

- на дослідницькому: досліджуються надані ідеї та технічні рішення з точки зору можливості їх впровадження, встановлюється пріоритет втілення запропонованих ідей та рішень, розробляються рекомендації ФВА. Результати – надання рекомендацій ФВА;

- на етапі впровадження: розробляється та виконується план-графік реалізації наданих рекомендацій ФВА від матеріально-технічного забезпечення до реалізації виробів на цінових аукціонах або бізнес-шоу, встановлення фабричної ціни та запуск нового виробу у серійне виробництво. Результати – запуск у серійне виробництво виробу, що виготовляється за рекомендаціями ФВА та буде реалізованим за гарантованою, встановленою споживачами та виробниками, ціною. Іноді для підвищення ефективності заходів використовують анігіляцію, фізичні ефекти та деякі інші надбання вчених в області фізики, хімії та психології.

Алгоритм розв’язання винахідницьких задач

Алгоритм розв’язання винахідницьких задач був розроблений радянським вченим, письменником-фантастом Г. С. Альтшуллером і відноситься до найбільш складних у використанні.

Під час розв’язання винахідницьких задач Г.С. Альтшуллер запропонував використовувати інтелектуальні операції, що активізують фантазію конструктора. Суть таких операцій полягає у тому, щоб, змінюючи уявлення про задачу, звільнитися від впливу попереднього досвіду і, таким чином, наблизитися до розв’язання певної проблеми.

Процес створення ідеї можна представити у вигляді такої структури:

1. Постановка проблеми: що є недосяжним, а що треба поліпшити незалежно від того, можливо це за нормальних фізичних умов, чи ні.
 2. З'ясувати і чітко сформулювати причини (чинники), що призводять до небажаного ефекту і заважають виконанню основної функції системи.
 3. Припущення фантастичних умов, за яких зникають негативні чинники.
 4. Відтворення у разі можливості з якнайбільшою кількістю деталей і уточнень об'єкта або процесу, який реально функціонує, за відсутності негативних чинників: форми, будови, принципу дії тощо.
 5. Заміна фантастичних умов на реальні. Наприклад: фантастична умова (ідеальний елемент) – сили тяжіння не існує (за такої умови проблема буде розв'язана). Далі треба замінити фантастичну умову (відсутність сили тяжіння) на реальну (це може бути пристрій, зміна форми конструкції тощо).
- Зрозуміло, що така структура може мати певні відмінності, які виникатимуть залежно від змісту проблеми.

5.3. Креативні техніки на етапі оцінки і відбору ідей

На цьому етапі зазвичай застосовуються такі техніки:

- сітки критеріїв
- блок-схеми
- сітки зважених критеріїв
- аналіз зацікавленості
- матриці сумісності ідей
- критичні чинники успіху
- матриці переваг і недоліків
- метод парного порівняння
- метод балансового звіту.

Попередній відбір

Для попереднього відбору ідей рекомендується застосувати сітку критеріїв, наведених у табл.5.3.

Таблиця 5.3.

Сітка критеріїв

Бізнес-ідея	Життєздатність ринкової можливості	Практичність реалізації	Здатність захистити ідею	Фінансова реалізація	Рівень ризику	Ступінь сумісності із стратегією організації	Усього
№1							
№2							

У таблиці беруться до уваги всі важливі, на погляд дослідника, критерії.

Сітка зважених критеріїв

Ідеї, що пройшли попередній відбір, рекомендується пропустити через більш тонкий фільтр оцінки, застосувавши сітку зважених критеріїв. Одним із варіантів такого відбору є блок-схема на кшталт «так- ні» для автоматичного вибраковування ідей, що не відповідають мінімальним вимогам (рис. 7.1).

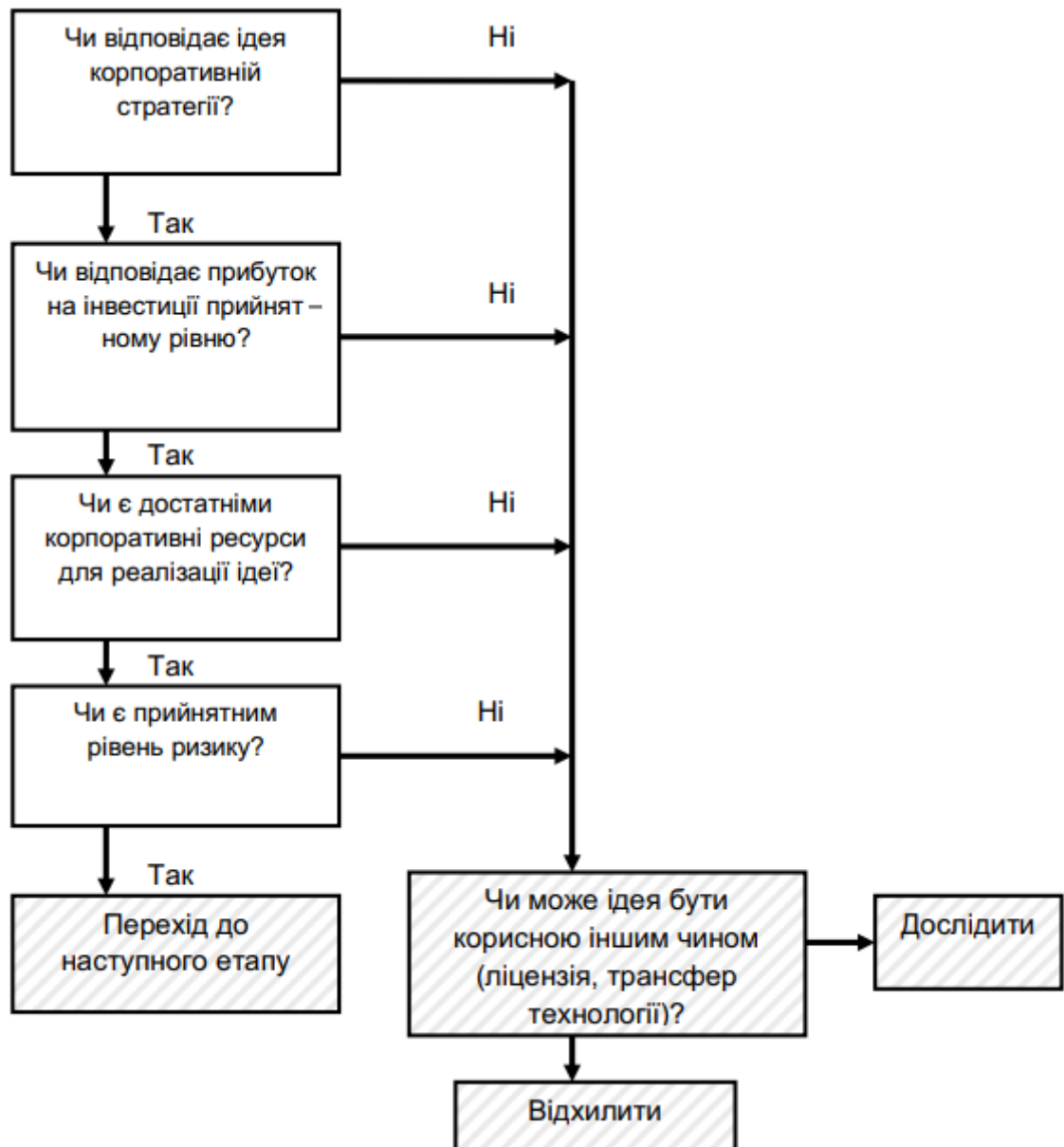


Рисунок 5.1. Блок-схема для сортування бізнес-ідей за корпоративними критеріями

Альтернативним варіантом є визначення значимості певного набору критеріїв, оцінка їх в балах і переведення у зважені бали.

5.4. Креативні техніки на етапі планування реалізації

Список таких технік включає:

- діаграма Ісікави;
- конструктивна критика;

- аналіз силових полів;
- метод бухгалтерського балансу;
- перевірка на міцність;
- аналіз зацікавлених сторін;
- схеми зацікавленості;
- контрольний список впровадження;
- аналіз потенційних проблем;
- пошук підтримки;
- матриці плюсів/мінусів;
- диснеєвська креативна стратегія;
- аналіз критичного шляху.

Діаграма Ісікави

Для аналізу причинно-наслідкових зв'язків і виявлення чинників, що впливають на можливість реалізації нової ідеї, часто звертаються до побудови діаграми К. Ісікави або «скелету риби».

Уперше цей метод був запропонований у 1953 р. в Японії і згодом почав широко використовуватися в багатьох японських компаніях.

Назва діаграми виникла тому, що в закінченому вигляді вона нагадує скелет риби і допомагає побачити проблему цілком. При цьому для багатьох проблем відкриваються нові перспективи їх розгляду.

Приклад діаграми Ісікави щодо можливих причин незадоволеності споживача (наслідок) наведений на рис. 5.2.

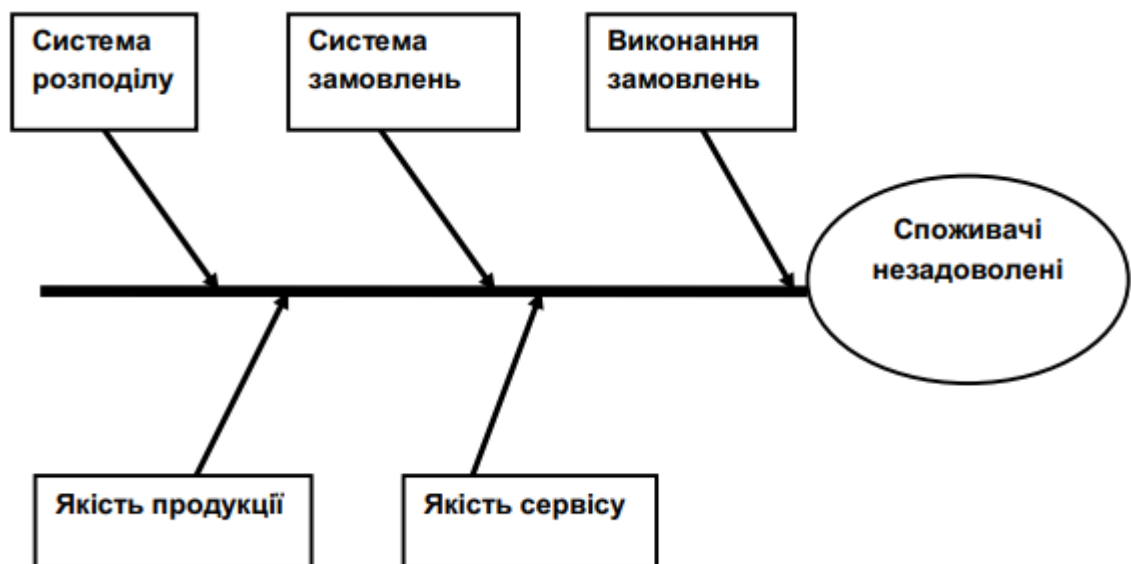


Рисунок 5.2. Діаграма Ісікави для вивчення причин незадоволеності продукцією компанії.

штурмом, який застосовується для визначення 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 із семи інструментів контролю якості і широко використовується у всьому світі не тільки по відношенню до показників якості, а й в інших галузях.

Важливо правильно згрупувати причини другого і третього рівня за виділеними групами, що дозволить дійти обґрунтованих висновків. Далі потрібно визначити найбільш вагомі причини, що впливають на проблему (наприклад, за методом Парето). Метод Ісікави добре діє у поєднанні з іншими техніками групового мислення (наприклад, мозковим

Конструктивна критика

Дана техніка заснована на цілеспрямованому використанні розбіжностей і конфлікту як засобу ідентифікації можливих проблем в ході реалізації нової ідеї. Сутність техніки полягає в тому, що учасників просять розкритикувати план і з реалізації ідеї, придумавши якомога більше проблем, пов'язаних з його виконанням. Виявивши таким чином потенційні загрози оцінюють з огляду їх можливих причин, на- слідків і вірогідності виникнення. Потім учасників просять повернутися з режиму конвергентного мислення до дивергентного, щоб придумати якомога більше ідей для запобігання причинам або мінімізації на- слідків виявлених проблем. Це саме той етап процесу, де починається конструктивізм.

Техніка узаконює протистояння, підпорядковуючи його позитивній критиці. Ключовим правилом має бути конструктивність критики: для виявлених на першому етапі проблем учасник має запропонувати альтернативне рішення на другому етапі.

Найуспішніше техніка застосовується для вирішення нескладних проблем, раціональних за своєю природою.

Аналіз силових полів

Аналіз силових полів ґрунтується на розумінні, що при реалізації інноваційних ідей, як правило, діють як позитивні («рушійні») сили, так і негативні («стримуючі») сили. Це дає основу для виявлення діючих сил, оцінки їх дії і генерування ідей із подолання дії негативних сил і з одночасним використанням на свою користь позитивних сил (рис. 5.3).

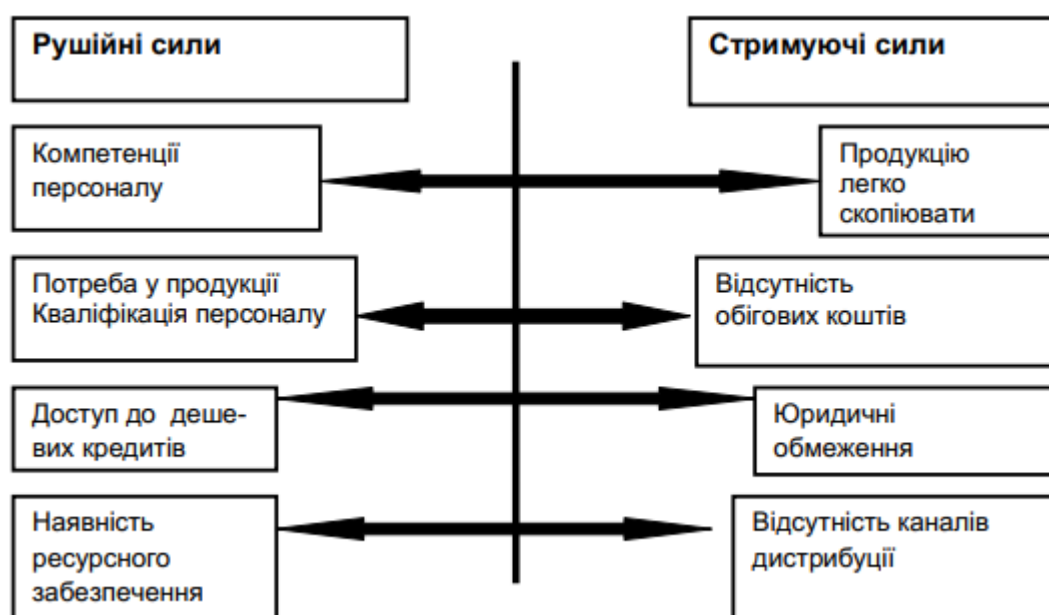


Рис. 5.3. Аналіз силових полів щодо випуску нової продукції.

Таблиця зацікавленості

Таблиця зацікавленості розвиває ідею позитивних і негативних сил, що впливають на реалізацію. Аналіз зацікавленості виконується за табл. 5.4.

Таблиця 5.4

Таблиця зацікавленості в ідеї

Стейкхолдери	За	Байдужі	Проти
Керівництво компанії	+		
Працівники компанії	+		
Банки		+	
Постачальники сировини	+		
Державні органи		+	

Таблиця зацікавленості допомагає зрозуміти, як відносяться до ідеї ті сторони, яких вона безпосередньо стосується. Це корисний інструмент для дослідження можливого впливу інновацій усередині організацій, а також для незалежних нових підприємств.

Тема 6

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗНАННЯ ЯК ПРОДУКТ КРЕАТИВНОГО МИСЛЕННЯ

- 6.1. Знання: сутність, функції, класифікація
- 6.2. Створення нових організаційних знань
- 6.3. Стратегічні аспекти управління знаннями

6.1. Знання: сутність, функції, класифікація

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

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

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

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

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

забезпечена змістом.

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

У «Короткому енциклопедичному словнику філософських термінів» П. Кікеля знання визначені як результат процесу пізнання, досягнення дійсного світу людиною, адекватне відображення об'єктивної дійсності в свідомості у

вигляді створюваних у процесі пізнання уявлень, понять, думок, теорій, виявлених і освоєних законів та принципів організації речей, явищ.

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

З філософської точки зору знання виступають результатом процесу пізнання, ідеальним виразом у знаковій системі об'єктивних властивостей і зв'язків світу, природного і людського, продуктом суспільної матеріальної і духовної діяльності людей; віддзеркалення об'єктивних характеристик у свідомості людини.

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

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

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

Основні функції знання:

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

Властивості знання

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

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

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

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

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

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

Знання зростають, коли ними діляться. Д. Стоунхаус відзначав:

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

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

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

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

До знань з тривалим періодом напіврозпаду відносяться фундаментальні знання.

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

Знання – знаряддя конкуренції. Інтелектуальний капітал, що створюється в результаті накопичення цінних організаційних знань, визнається сьогодні найважливішим інструментом і ресурсом індустріальних

і сервісних компаній у забезпеченні ефективності їх діяльності і відповідно в забезпеченні їх переваг у конкурентній боротьбі.

Класифікації знань

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

Класифікація знань за Ф. Блеклером

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

Когнітивне знання (Embrained) – це знання, що залежить від концептуальних вмінь і когнітивних здібностей людини, це знання про те,

«що робити», а не знання «як робити». Прикладами когнітивного знання є концепції, теорії та парадигми.

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

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

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

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

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

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

Класифікація знань за способом презентації

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

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

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

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

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

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

Класифікація знань за рівнем розвитку «професійного інтелекту»

Дж.Б. Куїн і співавт. виділяють 4 типи знань, що відображають чотири рівні розвитку «професійного інтелекту» підприємства:

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

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

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

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

- творчість (прагнення зрозуміти – чому), складається з волі, мотивації та здібності адаптуватися до успіху. Високо мотивовані і творчі

групи часто перевершують групи з великими матеріальними і фінансовими можливостями. Без прагнення до творчої діяльності самовдоволені інтелектуальні лідери можуть втратити свої інтелектуальні переваги. Організації, що розвивають у своїх працівників прагнення до творчості, здатні оновлювати свої когнітивні знання, розвинені навички та системне розуміння і тим самим досягати успіху в умовах швидких змін зовнішнього середовища.

Класифікація знань за рівнем експліцитності

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

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

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

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

- дані (файли з даними, бази даних, бази інструкцій і правил регламентного характеру);
- документи (файли з текстами в різних форматах);
- програми (розрахункові, аналітичні, управління даними, графічні, експертні), що дозволяють реалізувати різноманітні алгоритми вирішення задач;
- адреси ресурсів і посилання, що фіксують місцезнаходження інформаційних ресурсів в архівах компанії і в мережах Інтранет та Інтернет;
- описи об'єктів інтелектуальної власності.

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

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

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

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

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

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

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

Когнітивні елементи – це інтелектуальні (ментальні) моделі, в рамках яких, люди, створюючи аналогії в свідомості і маніпулюючи ними, будують власні робочі моделі навколишнього світу. Когнітивні елементи пов'язані з індивідуальними образами реальності і прогнозами на майбутнє, тобто з тим «що є» і «що має бути». Неформалізовані інтелектуальні моделі знаходять вираз у «мобілізаційному» процесі – ключовому чиннику, що запускає механізм створення нового знання.

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

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

Особливості таситних знань полягають у тому, що:

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

Організаційне (колективне) знання

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

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

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

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

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

Основу організаційних знань складають особистісні знання кожного працівника підприємства. За допомогою взаємодії в групі знання розповсюджуються між її членами, створюють нові, виходять на вищий рівень розвитку, перетворюючись в групові. За рахунок обміну і поширення знань між внутрішньо-організаційними рівнями (індивідуальним і груповим, наприклад, керівниками і відділами) створюються організаційні знання. Причому кожен з представлених рівнів інкорпорує як явні, так і неявні знання.

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

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

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

Знання як комплементарне знання. На відміну від попередньої концепції, в даній інтерпретації колективне знання представляється як знання, що розподілене між працівниками, які взаємодіють, доповнюючи одне одного.

Тобто, працівники володіють своїми особистісними знаннями (які у граничному випадку можуть навіть не перетинатися), однак у скоординованій соціальній діяльності ці окремі набори особистісних знань доповнюють одне одного у такий спосіб, що результуюче знання являє собою дещо більше, ніж їхня арифметична сума. Отже, група «знає» більше, ніж її окремі учасники і це «результуюче знання», яке не може бути віднесене на рахунок жодного з учасників групи, створює їхнє колективне знання.

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

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

6.2. Створення нових організаційних знань

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

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

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

Наявність стратегічного наміру

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

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

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

З точки зору створення організаційного знання, сенс стратегії полягає в розвитку здатності організації сприймати знання, створювати, накопичувати і використовувати його. Найбільш важливий елемент корпоративної стратегії – концептуалізація бачення того, який саме вид знання потрібно розвивати і використовувати в управлінській системі. У 1975 році для кращої узгодженості досліджень і ділової активності японська корпорація NEC, провідний виробник комп'ютерів і комунікаційних систем, прийняла концепцію STD (Strategic Technology Domain). Для розробки продуктів в рамках цієї концепції об'єднуються декілька стратегічних технологій. Саме такі STD, а не параметри бізнес-діяльності, можливо планувати на десятки років вперед.

Автономність пошуку інформації

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

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

Створення «керованого хаосу»

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

Для переходу в якісно новий стійкий стан динамічна система повинна вийти з наявного стану і перейти в стадію керованого хаосу. Творчий хаос –

це не анархія, це порядок, тобто процес окремих змін, що вимагає адаптації і само-організації і знаходить вираз у зміні прийнятих технологій і методів роботи, пізнання і генерування організаційного знання.

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

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

Надлишковість інформації

В областях проектної діяльності важливо забезпечити надлишковість інформації, тобто наявність інформації про зовнішнє оточення, діяльність і можливості організації, що виходять за межі її безпосереднього функціонування. Надлишковість інформації забезпечує прискорення обміну формалізованим і особливо неформалізованим знанням. Відомо, що саме надмірність інформації рятує ефективність діяльності ієрархічних структур за наявності проблем на певних рівнях ієрархії.

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

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

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

Різноманітність інформації

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

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

синхронізація роботи в корпоративній інтрамережі запобігає потенційним проблемам інформаційної безпеки.

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

Потрібно відзначити, що ці умови є певними екстремумами обмеженого використання, які зазвичай небажано або неможливо реалізувати в усій організації. Насправді, «тотальна реалізація» умов автономності в пошуку інформації і ухваленні рішень може обернутися втратою керованості і анархією, здатною паралізувати діяльність організації. Те ж стосується і створення ситуації «керованого хаосу і напруги». При перевищенні порогового рівня замість стимулювання креативності в організації може виникнути «некерований хаос» і утворитися стан апатії та зневіри.

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

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

Цикл створення організаційного знання

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

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

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

У спіралі створення знань І. Нонака і Х. Такеучі виокремлюють чотири послідовних етапи, на кожному з яких відбувається перехід знання в іншу форму (рис. 6.1).



Рисунок 6.1. Створення знань за циклом CERI.

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

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

Екстерналізація – процес, що ініціюється діалогом між колегами або так званім колективним осмисленням. Починається тоді, коли в полі взаємодії групи викристалізовується якась загальна інтелектуальна модель, що має цінність. На цьому етапі неявне знання стає явним. Створення концептуального знання відбувається через формулювання знань в процесі комунікацій шляхом використання мови в діалозі і колективному осмисленні (рефлексії). На цьому етапі словесні формулювання відображають знання ще неточно, непослідовно, тому часто застосовуються метафори, порівняння, аналогії, щоб краще пояснити сутність нового. Розрив між образами і їх словесними виразами залишається, що робить необхідним подальше осмислення і обговорення через діалог. Ця фаза перетворення неформалізованої інтелектуальної моделі у формалізовану фактично відповідає відчуженню знань.

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

Врешті решт, явне знання знову перетворюється на неявне через інтерналізацію. Це процес навчання, який відбувається через поведінковий

розвиток операційного знання (знання стають частиною поведінки працівника). Інтерналізація стимулюється навчанням на практиці з використанням формалізованих інструкцій і письмових документів, або пояснень інших працівників. Явне знання стає частиною знаннєвого базису особи, перетворюючись на сукупність її ментальних моделей. Таке знання є активом організації.

Чотири типи трансформацій формують знання специфічного змісту:

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

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

Бар'єри екстерналізації таситних знань і шляхи їх подолання

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

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

1) Неусвідомленість наявності або цінності знань.

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

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

2) Низька мотивація до соціалізації і екстерналізації знань.

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

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

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

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

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

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

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

Суб'єктивна складність кодифікування неявних знань пов'язана із знаходженням адекватних способів вираження знань, які б зробили їх доступними для інших. З іншого боку, кодифікуванню може перешкоджати неготовність колег сприйняти і зрозуміти нові знання через обмеженість свого досвіду або нездатність проникнути в сутність знання. Для подолання цього бар'єру неявні знання повинні пройти цикл SECI. У результаті спільної діяльності і інтенсивних внутрішньогрупових комунікацій знання поступово звільняються від таситності, щоб потім, на етапі інтерналізації, стати частиною базису знань інших членів групи.

6.3. Стратегічні аспекти управління знаннями

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

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

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

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

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

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

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

Головна мета управління знаннями у формулюванні С. Мекленберга і співавт. полягає у такому: «Управління знаннями дозволяє організаціям опанувати, застосовувати і створювати цінність із креативності і досвіду своїх працівників».

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

- практику додання корисної вартості до наявної інформації шляхом збору, фільтрації, синтезу, узагальнення, зберігання, пошуку і розподілу матеріальних і нематеріальних знань;
- розробку кастомізованих профілів даних у базі знань, які дозволяють користувачам отримувати доступ саме до тієї інформації, яка їм потрібна;

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

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

- збір, зберігання, пошук і розподіл матеріальних, інтелектуальних активів, таких як авторські права, патенти, ліцензії;
- збір, систематизація і розподіл нематеріальних інтелектуальних активів, таких як професійний досвід, творчі рішення і т.п.);
- створення інтерактивного навчального середовища, в якому працівники готові ділитися з колегами тими знаннями, якими самі володіють, перетворюючи їх у спільне надбання і використовуючи їх для вироблення нового знання.

Функції управління знаннями

Інтенсивні дослідження показують, що управління знаннями дозволяє організаціям:

- мінімізувати дублювання зусиль і втрати знань при реструктуризації підприємства;
- покращувати зв'язки між бізнес-стратегією і технологічною інфраструктурою для обміну знаннями, їх створення і повторного використання;
- опанувати колективним досвідом і розповсюджувати його повсюди, де він може принести найбільшу користь;
- визначити, які явні знання (спеціалізовані або міждисциплінарні) необхідно придбати, яких навичок не вистачає фахівцям;
- визначити, які неявні знання представляють цінність для організації;
- прискорити процес переходу цінних таситних знань в експліцитні, або процес навчання організації;
- зекономити зусилля на пошуку потрібної інформації;
- знати «хто що знає» в організації;
- забезпечити спадковість при зміні поколінь працівників.

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

Стратегія управління знаннями, насамперед, повинна відповідати пріоритетним завданням бізнесу підприємства. За думкою С. Мекленберга і

співає. «створення ефективної системи менеджменту знань для конкретної компанії вимагає глибокого розуміння стратегії компанії і ключових бізнес-процесів, оскільки необхідна для компанії інформація безпосередньо залежить від того, як компанія планує досягати і підтримувати конкурентну перевагу».

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

- зниження вартості продукції;
- збільшення кількості або асортименту;
- скорочення виробничого циклу;
- розробка і вихід на ринок з новими товарами і послугами;
- перехід від «виробництва на склад» до виробництва під

конкретного замовника з урахуванням його індивідуальних вимог.

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

Стратегія управління знаннями базується на таких організаційних принципах:

1. Діяльність з управління знаннями має бути спрямована на подальший розвиток і просування підприємства на ринку, генерацію нових ідей і впровадження інновацій.
2. На основі накопичених знань підприємство повинно швидко реагувати на непередбачувані обставини, тенденції розвитку ринку і реалізовувати нові можливості, що відкриваються при цьому, у власних інтересах.
3. Збільшення ефективності роботи здійснюється за рахунок використання зафіксованого в базах знань попереднього досвіду.
4. Віртуальне навчання співробітників відбувається без відриву від основної роботи, формується культура передачі знань між співробітниками в межах підприємства.

Стратегія управління знаннями повинна враховувати:

- області діяльності підприємства, в яких будуть використані принципи управління знаннями;
- способи управління знаннями (по ділянках і напрямках);

- довгострокову організаційну політику (комплекс внутрішніх стандартів по управлінню знаннями, що підтримується в організації);
- обмеження (фінансові, часові і т.п.);
- умови, при яких змінюється стратегія управління знаннями;
- аналіз результатів управління знаннями;
- процедуру управління знаннями.

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

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

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

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

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

М.Хансен виділяє дві стратегії управління знаннями.

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

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

2) Стратегія персоніфікації спирається на обмін і передачу знань у процесі безпосереднього спілкування співробітників між собою. Це стратегія, що реалізує підхід «людина-людина». Вона застосовується для передачі знань, які важко (чи нерационально) представляти у письмовому вигляді. Організація, що застосовує цю стратегію, робить акцент на встановлення соціальних контактів, мотивує взаємодопомогу між працівниками і розвиває нетворкінг.

Методи передачі знань – діалог, відповіді на питання, мозковий штурм, семінари. Розвиток інформаційних технологій не такий важливий, як для стратегії систематизації і відіграє допоміжну роль. Стратегія персоніфікації виправдана, якщо задачі, що стоять перед співробітниками, унікальні і просте перенесення раніше розроблених алгоритмів не дасть потрібного результату. Ціна вирішення таких проблем вище, ніж при застосуванні стратегії систематизації, але персоніфікація дозволяє вийти на якісно нові, унікальні результати.

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

Етапи розроблення стратегії управління знаннями

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

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

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

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

Початкова модель може деталізуватися і розширюватися поступово, по мірі виникнення нових знань. Крім того, існуюча модель «як є» може доповнюватися перспективною моделлю «як належить», яка дозволить

розробити план змін. У бізнес-моделі можуть створюватися класифікатори «дерево знань» і «носії ключового знання».

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

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

Аудит знань допомагає уточнити потреби підприємства в знаннях і фахівцях, сильні і слабкі сторони підприємства в організації потоків знань, загрози і ризики втрати знань, а також нові шляхи підвищення ефективності управління знаннями. Головний результат такої роботи – опис стану справ в організації стосовно ефективності використання інтелектуальних активів і визначення того, на чому мають бути зосереджені основні зусилля в найближчому майбутньому.

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

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

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

Причини провалу стратегій управління знаннями

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Тема 7

ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ОРГАНІЗАЦІЯ – СФЕРА ДІЇ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

- 7.1. Інтелектуальний капітал як основа діяльності інтелектуальної організації
- 7.2. Інтелектуальна організація: сутність, характерні риси, принципи управління
- 7.3. Особливості управління персоналом в інтелектуальній організації

7.1. Інтелектуальний капітал як основа діяльності інтелектуальної організації

Капітал знань, яким володіє організація, створює його інтелектуальний капітал.

Джек Уелш, один із найавторитетніших менеджерів другої половини ХХ століття, казав: «Я вважаю, що конкурентна перевага компанії полягає в її здатності щоденно примножувати свій інтелектуальний капітал».

Теорія інтелектуального капіталу набула поширення наприкінці 90-х років минулого століття. Сьогодні вона в багатьох аспектах змінює практичну діяльність організацій, озброюючи їх новим баченням рушійних сил бізнесу.

Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» вперше використав у 1969 р. відомий американський дослідник Дж. Ж. Гелбрейт. Фундаментальні теоретико-методологічні дослідження цієї економічної категорії були започатковані наприкінці ХХ ст. у працях Л. Едвінссона, Т. Стюарта, М. Мелоуна, Д. Даффі, П. Салівана, Л. Прусака, Е. Брукінга, Л. Хіроякі та ін.

Інтелектуальний капітал – це нагромаджена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що знаходяться в процесі руху і обміну, мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва з метою отримання доходу.

Розрізняють сукупний інтелектуальний капітал (інтелектуальний капітал суспільства), інтелектуальний капітал організації та інтелектуальний капітал особистості.

Сукупний інтелектуальний капітал – сукупність знань, досвіду, зв'язків, інформації, що накопичені й використовуються на рівні суспільства в цілому. Інтелектуальний капітал організації – сукупність активів окремої організації, що ґрунтується на інтелектуальних здібностях її співробітників, які реалізуються в процесі інноваційної діяльності. Інтелектуальний капітал особистості – сукупність знань, досвіду, професійних навичок та інтелектуальних здібностей особистості.

У сучасній економічній літературі можна виокремити такі підходи до аналізу сутності інтелектуального капіталу:

– визначення інтелектуального капіталу через розкриття його структури (інтелектуальний капітал як єдність людського і структурно-го капіталів; сума нематеріальних активів фірми; сукупність людського та машинного інтелектів);

– визначення інтелектуального капіталу через аналіз його призначення, тієї специфічної ролі, яку він відіграє у процесі суспільного відтворення (інтелектуальний капітал як формалізований і зафіксований інтелектуальний матеріал, призначений для виробництва більш цінного майна; знання, що використовуються для отримання конкурентних переваг);

– визначення інтелектуального капіталу через усталене розуміння сутності категорії капіталу як певної інвестиції (цінності, ресурсу), що уможливорює отримання доходу (інтелектуальний капітал як знання, здатні приносити прибуток; інтелектуальні ресурси підприємства, здатні створювати нову вартість, приносити дохід тощо). Наприклад, Т. Стюарт стверджує, що перетворення інтелекту в капітал означає здатність отримувати дохід шляхом комерційного використання інтелекту.

Ознаки інтелектуального капіталу

Як провідний чинник та основа інтелектуальної економіки інтелектуальний капітал має такі специфічні ознаки:

- не є матеріальним у традиційному розумінні, хоча форми, яких набувають інтелектуальні активи, можуть бути матеріальними;
- перебуває одночасно у формах запасу і продукту, його споживання є водночас його примноженням;
- зберігається та нагромаджується у специфічних, нетрадиційних формах;
- є основним компонентом визначення ринкової вартості сучасних підприємств.

У загальному вигляді можна виділити такі чинники отримання доходів від інтелектуального капіталу для його власника:

– Неконкурентність (здатність до розширення) – фундаментальна особливість активів, заснованих на знаннях. Вона полягає в тому, що їх можна багаторазово використовувати без зменшення корисності. Такі активи характеризуються «зростаючим ефектом масштабу», коли цінність тільки збільшується по мірі їх використання.

– Мережеві ефекти. Активам, заснованим на знаннях, властиві позитивні мережеві ефекти. Вигоди на мережевих ринках зростають з розмірами мережі. Таким чином, цінність мережевих елементів інтелектуального капіталу може зрости у багато разів.

З іншого боку, існують і чинники зниження вартості інтелектуального капіталу:

1. «Часткова виключність» і зовнішні ефекти. Практично всім компонентам інтелектуального капіталу властиві розпливчасті права власності. Якщо мережеві ефекти виступають позитивною стороною інтелектуального капіталу, то неможливо повністю виключити решту

економічних агентів від використання інтелектуального капіталу, які знижують його цінність для власника.

2. Ризик, властивий інтелектуальному капіталу. Інтелектуальний капітал характеризується значними непервернутими втратами, що є причиною підвищеного ризику. Традиційні механізми скорочення ризиків (наприклад страхування) у відношенні до інтелектуального капіталу поки мають обмежене застосування.

3. Неліквідність. У даний час не існує достатньо ліквідних ринків компонентів інтелектуального капіталу, які б забезпечували зацікавлених осіб точною ринковою інформацією про ціни. Таке положення пов'язане з малими граничними витратами на його відтворення.

Оцінка вартості інтелектуального капіталу, вважає Г. Роос, ускладнюється наявністю у нього таких характеристик:

1. Закон збільшення прибутку. При використанні знання для обміну з іншою стороною, його вартість не зменшується, як у випадку матеріальних активів, а збільшується. Ця властивість аналогічна «неконкурентності», проте головне в даному випадку – збільшення вартості активу при його формалізації. Явне (експліцитне) знання за інших рівних умов оцінюється дорожче, ніж неявне (таситне), оскільки їм може скористатися інший користувач.

2. Специфічність. Ця характеристика пов'язана з перетином, залежністю окремих елементів інтелектуального капіталу між собою. Вартість інтелектуального капіталу як єдиної системи компонентів збільшується в порівнянні з сумою окремих елементів. Це підтверджує аналіз операцій із злиття і поглинання, в яких основною метою трансакції є отримання контролю над усім інтелектуальним капіталом організації.

Структура інтелектуального капіталу та специфіка його прояву

1) Підхід К.-Е. Свейбі. У процесі еволюції теорії інтелектуального капіталу сформувались різні підходи до його структурування. Наприкінці 80-х років XX ст. відомий західний дослідник К.-Е. Свейбі, який ототожнював інтелектуальний капітал із нематеріальними активами фірми, виокремив у їх структурі такі складові:

- індивідуальну компетентність (уміння, досвід, освіту, соціальні навички та моральні цінності персоналу);
- внутрішню структуру організації (цілі, завдання, моделі, технології, структуру, внутрішні мережі, неформальні організації, культуру);
- зовнішню структуру організації (зв'язки і взаємовідносини із замовниками, постачальниками, конкурентами, торговельні марки, репутацію).

2) Підхід А. Брукінга. Новаторські підходи К.-Е. Свейбі вплинули на подальші дослідження вчених у цьому напрямку. У середині 90-х років минулого століття британський дослідник А. Брукінг виокремив у структурі інтелектуального капіталу такі елементи:

- активи ринку – нематеріальні активи, пов'язані з обмінними операціями, що визначають становище фірми на ринку (прихильність покупців, корпоративне ім'я, портфель замовлень);
- активи інтелектуальної власності – захищену законом інтелектуальну власність компанії (торговельні марки і знаки обслуговування, патенти, авторські права, виробничі та торговельні секрети);
- активи інфраструктури – технології, методи і процеси, які уможливають роботу компанії (нормативна культура, філософія управління, методи оцінки ринку, фінансова структура, бази даних);
- людські активи – інтелектуальні активи, які використовуються компанією (знання, уміння, навички та творчі здібності співробітників).

3) Підхід Т. Стюарта. На думку відомого американського дослідника Т. Стюарта, інтелектуальний капітал існує у двох якостях:

- як «напівпостійна сукупність знань, що виростає навколо певного завдання, людини чи організації», тобто навички і зв'язки керівництва, знання про технологію виробництва, уявлення про потреби споживачів тощо;
- як «інструменти, за допомогою яких можна збільшити сукупність знань».

Такий підхід до трактування інтелектуального капіталу дав можливість науковцю виокремити у структурі останнього людський, структурний та споживчий капітал (рис.7.1).

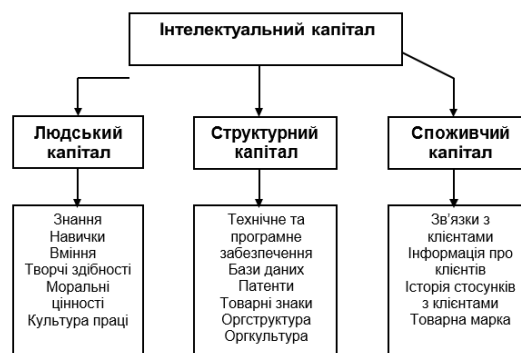


Рисунок 7.1. Структура інтелектуального капіталу за Т. Стюартом.

Людський капітал в інтерпретації Т. Стюарта являє собою здатність пропонувати клієнтам рішення, наявні знання та уміння використовувати їх з метою задоволення потреб клієнтів.

Вчений трактує структурний капітал як «організаційні здібності компанії відповідати потребам ринку» – форми, методи і структури, які дають змогу ефективно відбирати, створювати і поширювати знання, організовувати їх у систему, доступну для всіх співробітників, що уможливорює досягнення синергетичного ефекту від спільної діяльності. На відміну від людського капіталу, який належить кожному окремому співробітнику, структурний капітал є власністю організації в цілому і включає дві складові: електронну (технології, бази даних, винаходи, публікації, процеси тощо) та соціальну

(стратегія і культура організації, норми відносин, збагачені життєвим досвідом тощо).

Споживчий капітал, на думку Т. Стюарта, ґрунтується на відносинах організації зі споживачами її продукції, що набувають втілення у прихильності покупців, взаємовигідному співробітництві з контрагентами, вірності клієнтів тощо.

Аналізуючи структуру інтелектуального капіталу, вчений звертає особливу увагу на необхідність дотримання оптимального балансу між його складовими та недопущення незбалансованого розвитку його окремих елементів.

4) Підхід Л. Едвінсона та М. Мелоуна. Важливо зазначити, що майже одночасно з публікацією досліджень Т. Стюарта був підготовлений звіт шведської фінансової корпорації «Скандія», в якому знайшла відображення спроба оцінити інтелектуальний капітал організації. У подальшому на основі опрацювання цього звіту була опублікована книга «Інтелектуальний капітал. Визначення істинної цінності компаній». Трактуючи інтелектуальний капітал як породжену людськими знаннями сукупність структурних елементів, що визначають приховані джерела цінності, здатні наділяти компанію нетрадиційно високою оцінкою, вчені віднесли до складу інтелектуального капіталу всі види ресурсів сучасної корпорації, які не піддаються традиційним оцінкам. Згідно з розробками «Скандія» інтелектуальний капітал поділяється на людський та структурний. У свою чергу, структурний капітал складається із клієнтського та організаційного капіталу (рис. 7.2.).

На думку Л. Едвінсона та М. Мелоуна, людський капітал – це «сукупність знань, практичних навичок та творчих здібностей працівників компанії, що застосовуються для виконання поточних завдань. Іншою його складовою є моральні цінності компанії, культура праці та загальний підхід до справи. Людський капітал не може бути власністю компанії». І далі – «тільки людина може ним володіти і розпоряджатися».

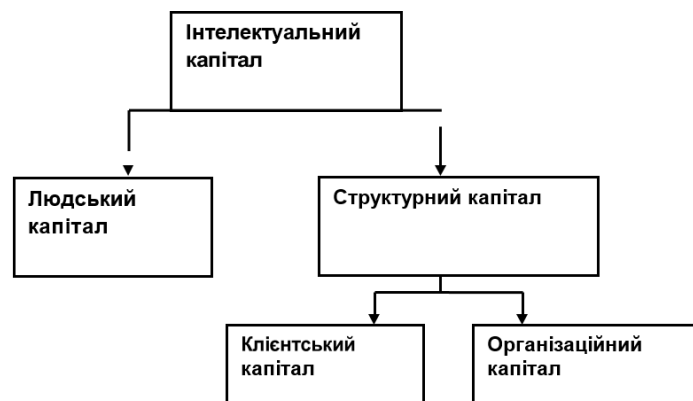


Рисунок 7.2. Структура інтелектуального капіталу за Л. Едвінсоном та М. Мелоуном.

У постіндустріальну добу людський капітал стає системоутворюючим фактором у структурі інтелектуального капіталу. На відміну від фізичного

капіталу людський капітал є невіддільним від індивіда, невідчужуваним, не може бути власністю компанії та виступає скоріше тимчасово залученим засобом, подібним до боргових зобов'язань, випущених акцій; є нематеріальним, невідчутним, таким, що не піддається традиційним вартісним оцінкам.

Сучасні дослідники виокремлюють базову вартість людського капіталу (дисконтовану ринкову вартість майбутнього доходу, на яку орієнтується індивід, здійснюючи інвестиції у свою освіту, підвищення кваліфікації, охорону здоров'я тощо) і його потенційну вартість, на яку орієнтується підприємець, який наймає робітників, орендуючи їхній людський капітал; є неліквідним, таким, що не зберігається і не може бути законсервований до кращих часів, оскільки його невикористання у поточному періоді призводить до непоправних втрат; не може бути скопійований або відтворений у жодній іншій організації; поєднує якості інвестування і споживання, оскільки інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації, охорону здоров'я невіддільні від витрат на споживання; приносить дохід від використання безпосередньо індивідам- власникам, оскільки не може бути об'єктом застави або відчуження і не є власністю компанії у традиційному розумінні.

Щодо структурного капіталу, то, на думку авторів, це «та частина інтелектуального капіталу, яка створює свого роду об'єктивні умови застосування цих знань для підвищення ефективності і конкурентоспроможності фірми». До складу структурного капіталу входять технічне і програмне забезпечення, організаційна структура, патенти, торговельні марки і все те, що дає можливість працівникам компанії реалізовувати свій виробничий потенціал – іншими словами те, що залишається в офісі, після того як працівники йдуть додому. Структурний капітал також включає відносини, що склалися між компанією та її клієнтами. На відміну від людського капіталу, структурний капітал може бути власністю компанії, а відтак і об'єктом купівлі-продажу». Структурний капітал у цілому або його окремі частини, може бути скопійований, відтворений, відчужений на користь іншого суб'єкта господарювання. Вартість структурного капіталу набуває відображення у балансі компанії у вигляді статей капіталізованих витрат на науково- дослідні та конструкторські розробки, на придбання прав інтелектуальної власності (ліцензій, патентів, баз даних) тощо. Таким чином, саме структурний капітал найбільше співвідноситься з поняттям нематеріальних активів.

Цікавими є висновки вчених щодо можливості відображення інтелектуального капіталу засобами господарського обліку. На думку дослідників, інтелектуальний капітал породжується специфічним ресурсом, що не є власністю компанії, – її працівниками. Відтак інтелектуальний капітал не є активом компанії і належить скоріше до її пасивів. Л. Едвінссон та М. Мелоун стверджують, що як актив інтелектуальному капіталу протистоїть насамперед «добра воля» (goodwill) агентів ринку, які оцінюють потенціал цієї компанії. «У так званій інтелектуальній економіці, – зазначають дослідники, –

акцент робиться на інтенсивних інвестиціях у людський капітал та в інформаційні технології. Дивно, що ні те, ні інше не фігурує в традиційних фінансових звітах у розділі прибутків, а належить, скоріше, до збитків, хоча такі інвестиції є ключовим засобом створення нових цінностей».

Відповідно до зазначеного підходу структурний капітал поділяється на клієнтський та організаційний.

Клієнтський капітал (ринковий, брендовий) – це відносини із замовниками і покупцями, що сприяють успішній реалізації вироблених компанією товарів і послуг (клієнтська база підприємства, яка є своєрідним продуктом його діяльності). До клієнтського капіталу належать: патенти, ліцензії, товарні знаки та знаки обслуговування; комерційна мережа розширення збуту товарів і послуг; ділові зв'язки з постачальниками; договори маркетингового і технологічного співробітництва; слава, популярність, репутація клієнтів тощо.

Важлива роль клієнтського капіталу наочно виявляється у функціонуванні фінансових підприємств, особливо страхових компаній, динаміка і масштаб діяльності яких суттєво залежать від портфеля замовлень. Важливо підкреслити, що сучасні фірми докладають значних зусиль для завоювання та утримання своїх клієнтів. Так, Internet Explorer фірми «Microsoft» надає споживачам безплатне програмне забезпечення системи електронної пошти «Eudora», формуючи таким чином власний капітал зв'язків. У сучасних дослідженнях використовується також термін «релятивний капітал», який охоплює відносини фірми не лише з покупцями її продукції, а й з інвесторами, постачальниками, акціонерами, органами влади тощо.

Організаційний капітал – систематизована і формалізована компетентність компанії (поінформованість, обізнаність, авторитетність), а також організаційні можливості та системи, які посилюють її творчі можливості. До організаційного капіталу належать: інформаційні ресурси; електронні мережі; організаційна структура; ефективне управління; сприйнятливність до змін, нововведень; інтелектуальна власність (авторські права, технічне і програмне забезпечення, комп'ютерні програми, бази даних, тощо).

Організаційний капітал включає такі складові:

а) інноваційний капітал – здатність компанії до оновлення, нововведень (захищена комерційним правом інтелектуальна власність, інші нематеріальні активи і цінності);

б) процесний капітал – системи виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування тощо.

З точки зору управління знаннями представляють інтерес уявлення про структуру інтелектуального капіталу, запропоновані Світовим Банком. Трьома складовими інтелектуального капіталу виступають: людський капітал, соціальний капітал та організаційний капітал.

1. Людський капітал – знання, вміння і здібності окремих працівників організації. Носієм людського капіталу можуть бути тільки люди. Завдяки навчанню і професійному розвитку цей капітал може примножуватися, змінюватися і розвиватися, додаючи вартості організації. З іншого боку, перехід людей в іншу організацію призводить до втрати людського капіталу, якщо організація не вжила заходів для збереження та передачі їхніх знань і вмінь іншим працівникам організації.

2. Соціальний капітал – запаси і переміщення знань, що виникають завдяки спілкуванню і взаємодії між працівниками всередині і поза організацією. Соціальний капітал дозволяє передати людський капітал окремої людини іншим співробітникам і створює можливість для збереження людського капіталу у випадку, коли людина залишає організацію. Світовий Банк розглядає соціальний капітал як сукупність горизонтальних зв'язків між працівниками організації.

3. Організаційний (інституціональний) капітал – це знання, якими володіє організація і які зберігаються в її документах (звітах, базах даних, внутрішніх документах та ін). Організаційний капітал – це знання, що стали надбанням організації, відчужені від окремих працівників і можуть нею використовуватися для свого розвитку, підвищення ефективності і конкурентоспроможності.

Таким чином, виробляють і акумулюють знання окремі люди (людський капітал), поширюються ці знання через взаємодію між людьми (соціальний капітал), результатом двох попередніх процесів є знання, котрим володіє певна організація (організаційний капітал).

На відміну від людського капіталу, організаційний капітал – це те, що залишається в організації після звільнення окремого працівника. Ефективність сучасної організації залежить не тільки від того, наскільки успішно зростають знання її працівників, але і від того, як ці знання циркулюють між працівниками і використовуються організацією, перетворюючись на організаційний капітал.

7.2. Інтелектуальна організація: сутність, характерні риси, принципи управління

Інтелектуальна, або креативна організація – нова модель гнучкої організації, що дозволяє використовувати знання, творчий та інноваційний потенціал кожного окремого працівника для отримання прибутку. Особливістю інтелектуальної організації є те, що її основним джерелом доходу є продукування нових корисних ідей, процесів, продуктів або послуг, що ведуть до вирішення проблем клієнтів або створення для них нових можливостей.

Для організацій, що працюють в традиційних галузях, сферою дії креативного менеджменту є:

- науково-дослідні лабораторії;

- підрозділи, що займаються розробкою нових видів продукції;
- маркетинг;
- менеджмент;
- обслуговування клієнтів.

У меншій мірі креативність проявляється в таких підрозділах як фінанси, бухгалтерія, логістика.

Для інтелектуальних організацій, які працюють в галузях, що динамічно розвиваються (інформаційні технології, консультаційні послуги, біотехнології), сферою дії креативного менеджменту стає фактично вся організація.

Ч. Хенді сформулював модель компанії майбутнього, що отримала назву «корпорація трьох І»:

$$I^3 = ДВ,$$

де І – це інтелект, інформація, ідеї; ДВ – додана вартість.

Джерела доданої вартості в компанії майбутнього Ч. Хенді вбачає в інтелекті її працівників, інформації та ідеях.

У подальшому будемо послугуватися таким визначенням. Інтелектуальна організація – це така форма організації суспільного виробництва, основною метою якої є генерація нових знань, що можуть бути використані як товар, для покращення внутрішньо організаційних процесів, підвищення конкурентоспроможності і успішного розвитку організації.

Інтелектуальна організація націлена на постійне оновлення, в ній цілеспрямовано формується і підтримується відкритий організаційний клімат, а ініціатива та активність кожного в досягненні цілей організації є важливою спільною цінністю.

Інтелектуальні організації є феноменом і породженням доби економіки знань. Порівняно з традиційними організаціями індустріальної доби вони мають іншу природу виробничих стосунків. Для них є характерними нові форми соціальної взаємодії між працівником і роботодавцем.

Як відомо, виробничі стосунки визначаються тим, кому належать засоби виробництва. В індустріальну добу, коли засоби виробництва належали власникам підприємств, працівник повністю залежав від організації. Із звільненням, втрачаючи доступ до ресурсів організації (верстатів, технологій, сировини, тощо) працівник втрачав можливість працювати, а отже і засоби до існування.

Для працівників, що працюють в інтелектуальних організаціях, основним «засобом виробництва» є їх мозок, що «перероблює» досить специфічну сировину – інформацію. Особливість функціонування мозку як «засобу виробництва» полягає в тому, що він невіддільний від людини, не вимикається, коли закінчується робочий день і може працювати цілодобово. Покидаючи організацію при звільненні, інтелектуальний працівник забирає з собою і засіб виробництва, і основний продукт – знання (на відміну від

робітників індустріальної доби, яким не належали ні засоби виробництва, ні вироблені ними продукти).

Отже, інтелектуальний працівник втрачає одвічну залежність від організації, що була характерна для аграрної та індустріальної доби. Він може створювати свій інтелектуальний продукт і поза її структурами, маючи необхідні засоби виробництва в особистій власності.

Суттєві відмінності виробничих відносин в інтелектуальних організаціях обумовлюють специфічні риси організацій цього типу.

Характерні риси інтелектуальних організацій

В.Л. Іноземцев відзначає такі характерні риси інтелектуальних організацій:

1. Здібність використовувати інформаційні потоки, створювати нове знання, нові продукти і забезпечувати їх комерційне розповсюдження стають їх головними компетенціями і чинниками успіху. «Єдиний матеріальний актив «Майкрософт» – це людська уява», сказав Фред Муді, журналіст «Нью Йорк Таймс», аналізуючи причини успіху цієї корпорації.

2. Створені ними продукти не лише максимально відповідають потребам клієнтів, але і формують у них якісно нові потреби. Дійсно, на випередження зараз працюють не тільки розробники комп'ютерної і побутової техніки, засобів мобільного зв'язку, а й традиційних товарів широкого вжитку.

3. В організаціях індустріальної доби креативність носила рективний характер, в інтелектуальних організаціях вона набуває проактивної форми, тобто спрямовується на створення нового.

4. Інтелектуальні організації діють у досить вузьких секторах ринку, не набувають форми диверсифікованих структур і конгломератів, а зберігають ту вузьку спеціалізацію, яка була передбачена при їх створенні.

5. За розмірами основних виробничих фондів ці компанії не належать до «гігантів». Наприклад, «Майкрософт» залишається лише в другій сотні найбільших американських фірм.

Ринкова вартість креативних корпорацій обумовлена, насамперед, високою оцінкою її інтелектуального капіталу, а не вартістю виробничих фондів.

6. Найбільш успішні високотехнологічні компанії зобов'язані своїм феноменальним злетом одній або декільком особам – їх засновникам і власникам. Креативні корпорації будуються навколо творчої особистості, саме це гарантує їх стійкість і процвітання. Вже до середини 90-х років 15 із 20 найбагатших людей Сполучених Штатів були власниками креативних компаній – «Майкрософт», «Інтел», «Делл», «Оракл», «Віаком», «Метромедіа», «Нью Уорлд Коммюнікейшнз» і т. п.

7. Відбувається зміна соціальних відносин між організацією і працівниками. Інтелектуальним працівникам властива значна соціальна мобільність, вони не обмежені виконанням лише одного виду діяльності.

Персонал сучасної корпорації є більш індивідуалістичним і автономним. Він очікує від роботи органічного поєднання індивідуальних і колективних

цілей. Інтелектуальних працівників більше цікавить підтримка власної конкурентоспроможності на ринку праці і власний професійний розвиток, ніж просування кар'єрними сходами в межах однієї організації. Вони втрачають лояльність до організації, характерну для працівників індустріальної доби. За висловом Ч. Хенді «Лояльність в наші дні – це, перш за все, вірність самому собі і своєму майбутньому, потім своїй команді чи проекту і лише в останню чергу – організації».

Інтелектуальний працівник продає власникам компанії вже не свою здібність до праці, а конкретні результати інтелектуальної діяльності. Як наслідок, виникає ситуація, коли все більша частка персоналу прагне, як відзначає П. Друкер, «працювати разом з компанією, наприклад, обробляючи її інформаційні потоки, а не на компанію». Таким чином складається ситуація, коли компанія більше залежить від інтелектуальних працівників, ніж вони від неї.

8. Управляти інтелектуальними працівниками, керуючись традиційними уявленнями менеджменту, практично неможливо, оскільки по відношенню до них «загальноновизнані практики управління персоналом вже не працюють». Як відзначав П. Друкер: «Підвищення ефективності інтелектуальних працівників стане проблемою номер один для спеціалістів у галузі управління в XXI столітті».

В інтелектуальних організаціях менеджмент, враховуючи вирішальну роль інтелектуального працівника для процвітання і економічного успіху компанії, з низхідного процесу фактично перетворюється на висхідний. При цьому висококваліфіковані фахівці в більшості випадків виявляють таку високу здібність до самоорганізації, що їх автономність і самостійність не шкодять компанії. Більш того, по мірі зростання чисельності таких працівників різко знижується потреба в менеджерах як спеціальної категорії зайнятих, які ставлять цілі, надихають і координують інших працівників.

Координація діяльності інтелектуальних працівників вимагає від керівника не стільки безпосереднього тиску на них заради якісного виконання функцій, скільки створення умов, в яких працівник здатний ставити нові завдання і знаходити шляхи їх рішення. Особливе значення, як відзначає П. Друкер, сьогодні має підтримка оптимального співвідношення між активізацією творчого потенціалу працівників і збереженням за керівниками корпорації або її підрозділів можливостей ухвалювати рішення, що стосуються принципових шляхів і напрямів розвитку компанії.

9. Мотивація інтелектуальних працівників у все меншій мірі залежить від економічних стимулів. Для них характерна так звана пост-економічна мотивація. Як відзначає Ю. Хабермас, сьогодні «гроші і влада вже не можуть ні купити, ні замінити солідарність і зміст». Персонал сучасної корпорації вже не сприймає матеріальні чинники і стимули як домінуючі у своїй діяльності. Багато хто з них визначає свої найбільш принципові інтереси не в термінах максимізації особистого багатства, а в категоріях власного інтелектуального зростання і розвитку. Нова система мотивації, яка спочатку

отримала назву «пост- матеріалістична», сьогодні частіше визначається як «постекономічна» (post-economic) і відображає розуміння того, наскільки серйозно сучасна система мотивів і стимулів відрізняється від тієї, яка нещодавно здавалася непорушною.

10. Інтелектуальні організації створюють плоскі організаційні структури. Вони дають перевагу не централізованому управлінню, а модульній побудові, причому часто структурні модулі створюються неформально, спонтанно. В її основі лежать невеликі компоненти, що об'єднуються в постійно змінні конфігурації. Наслідком є принципово новий тип координації діяльності, який в сучасній соціологічній літературі розглядається як асоційована діяльність, робота в команді (teamwork) або в креативній групі.

Принципи управління інтелектуальними організаціями

Враховуючи специфіку інтелектуальних організацій, можна сформулювати визначальні принципи їхнього управління.

Партнерство і колегіальність. Взаємовідносини між організацією та інтелектуальними працівниками будуються на засадах партнерства і колегіальності, що уможливорює збалансованість і гармонізацію їх інтересів. Для реалізації цього принципу надзвичайно важливим є збіг світоглядних позицій сторін-партнерів – спільні цінності, пріоритети, взаємна повага і довіра. Психологічний результат партнерства для працівника – формування лояльності і прихильності цілям організації, розвиток почуття приналежності.

Орієнтованість на працівника. Інтелектуальний працівник, як ключовий актив організації, знаходиться в фокусі уваги менеджменту. Принцип передбачає значну варіативність процедур і методів управління (відбір, оцінка, навчання, винагорода, кар'єрне просування) в залежності від цінності працівника для організації, потреб організації і працівника. Цей принцип, коли він не просто декларується, а дійсно впроваджується в життя, вимагає від організацій перегляду філософії управління і відповідних змін в управлінських процедурах, інструментах і методах.

Автономність і самоорганізація. Творчу діяльність складно регламентувати. Для того, щоб створювати інноваційні продукти, що випереджають найсміливіші сподівання і потреби ринку, інтелектуальні працівники повинні мати значну самостійність у визначенні цілей діяльності і способах їх досягнення, а також у виборі організаційної форми взаємодії з іншими членами колективу (формальні чи неформальні робочі групи, творчі групи, тощо). Реалізація цього принципу також передбачає гнучке лідерство, тобто можливість, в разі потреби, виконання інтелектуальним працівником тих функцій, які зазвичай виконує менеджер.

Особиста відповідальність. Можливість приймати самостійні управлінські рішення підвищує рівень відповідальності інтелектуальних працівників за кінцевий результат, вимагає значної самодисципліни і зменшує потенційні загрози, пов'язані із зростанням рівня автономності.

Безперервний інтелектуальний розвиток. Оскільки знання – головна цінність і ресурс інтелектуальних працівників, постійне оновлення знань є для них природним і безперервним процесом, визначальною частиною їхньої професійної діяльності.

Менеджмент має зосередитися на тому, як зробити процес отримання знань продуктивним і максимально задовольняти реалізацію пріоритетної для працівників цієї групи потреби у професійному розвитку і самовдосконаленні.

Розвиток інноваційної організаційної культури. Зусилля менеджерів мають бути сконцентровані на створенні робочого середовища, що заохочує творчу ініціативу, нові ідеї, вільний обмін знаннями та інформацією, створює енергетичний і емоційний фон, сприятливий для творчості та інновацій.

Довгострокова перспектива. Враховуючи специфіку креативно-інноваційної діяльності, її ефективність складно оцінити на основі короткострокових результатів. Період планування і оцінки результатів діяльності інтелектуальних працівників зростає порівняно з традиційними організаціями індустріальної доби, в яких відмінність між ефективними і неефективними працівниками виявляється досить швидко. Помірна орієнтація на результат. Креативний консультант компанії «Hallmark» Г. Маккензі говорив: «Самою великою перешкодою для креативності є очікування конкретного результату. Коли ви націлені на певний результат, то внутрішньо контролюєте те, що робите, і несвідомо маніпулюєте, щоб отримати необхідну відповідь». Інтелектуальні організації, стикаючись з дилемою – отримати швидко задовільний продукт, або витратити більше часу, щоб отримати найкращий продукт, – надають перевагу останньому. З цієї причини вони у своїй діяльності орієнтуються на процес в більшій мірі, ніж інші організації: вирощування дійсно хороших ідей вимагає більше часу, ніж очевидні удосконалення.

Етапи розвитку інтелектуальної організації

Як показує світова практика, інтелектуальна організація проходить у своєму розвитку 3 етапи.

На першому її засновниками рухає прагнення до самореалізації себе як творців принципово нового продукту, і на цьому етапі компанія конкурує переважно з підприємствами, що виробляють аналогічні або близькі за своїми характеристиками товари чи послуги. У цих умовах повністю розкривається творчий потенціал засновників компанії, накопичений ними ще в колишній організації.

На другому засновники інтелектуальної організації соціалізуються як власники компанії. Компанія сама виявляється головним результатом і продуктом їх діяльності; тут вони вступають в конкуренцію з іншими креативними корпораціями, безвідносно до того, в якій сфері господарства вони діють. Цей другий етап представляється основним в еволюції інтелектуальної організації.

На третьому етапі організація дає життя все новим і новим компаніям. Ядром персоналу інтелектуальної організації є працівники, якими рухає

прагнення до власної самореалізації. Вони часто розглядають діяльність в рамках компанії як крок до початку власного бізнесу, а окремі працівники в деякому розумінні персоніфікують певні його елементи. Для виділення з компанії самостійних структур вже не існує серйозних перешкод. У результаті інтелектуальні організації постійно відтворюють самі себе, їх кількість нестримно зростає, а нові компанії, що виникають в результаті такого «відбрунькування», керуються в своїй діяльності тими ж принципами, що і їх попередники.

Відмінності між інтелектуальними та інноваційними організаціями

Хоча поняття інтелектуальна та інноваційна організація близькі за змістом, вони не обов'язково співпадають. Інтелектуальні організації продукують інтелектуальні продукти, які становлять основу інновацій. Права на використання цих продуктів можуть бути передані іншим організаціям.

В інноваційних організаціях інтелектуальні продукти впроваджуються. Практичне використання інтелектуального продукту з початку технологічного освоєння виробництва і масштабного розповсюдження як нового продукту чи послуги і є інновацією.

Інноваційну організацію можна визначити як організацію, яка займається інноваційною діяльністю, тобто діяльністю, «що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг».

Закон України «Про інноваційну діяльність» не використовує термін «інноваційна організація», а оперує терміном «інноваційне підприємство».

«Інноваційне підприємство (інноваційний центр, технопарк, технополіс, інноваційний бізнес-інкубатор тощо) – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70% його загального обсягу продукції і (або) послуг».

Отже, інноваційне підприємство є такою організаційною структурою, що об'єднує риси інтелектуальної та інноваційної організацій.

7.3. Особливості управління персоналом в інтелектуальній організації

Джерелом нового знання в організації є інтелектуальні працівники і їх об'єднання. Вирішивши проблему ефективного управління їх інтелектуально-креативними здібностями, організація може отримати фактично невичерпний ресурс для свого розвитку і забезпечити стабільно високий рівень конкурентоспроможності.

Моделі управління інтелектуальним персоналом знаходяться у стадії формування. Перш ніж окреслити їх основні риси, звернемося до аналізу основних наукових підходів у цій сфері.

Наразі виділяють дві групи теоретичних моделей управління персоналом: моделі відповідності і моделі гарвардської школи.

Моделі відповідності

Вони були розроблені в межах парадигми стратегічного управління, яка довгий час залишалась пануючою в менеджменті. Моделі цієї групи виходять з уявлення, що стратегія управління персоналом повинна повністю визначатися загальною стратегією організації, причому зворотний вплив практично ігнорується.

Ці моделі будуються на таких принципах: залежність стратегії управління персоналом від загальної стратегії організації, орієнтація на економічний результат, пріоритетність інтересів організації над інтересами працівників, економічна доцільність побудови системи управління персоналом.

До цієї групи моделей управління персоналом належить, зокрема, модель С. Фомбруна. Вона передбачає досить механістичний погляд на людей, як на ресурс, яким можна легко управляти в інтересах організації. Цю модель також можна класифікувати як унітаристську і «жорстку», оскільки вона практично не враховує потреб і інтересів працівників.

Пізніше модель С. Фомбруна і співавт. була розвинута Р. Шулером і С. Джексоном. Базуючись на традиційній матриці М. Портера, усі дії організації щодо досягнення конкурентної переваги були зведені до трьох типів стратегій: стратегія лідерства за витратами (зниження загальних витрат виробництва і собівартості продукції), стратегія якості (диференціація за рахунок створення більш якісної продукції, ніж у конкурентів) та стратегія інновацій (диференціація за рахунок створення продукції з унікальними властивостями).

Автори моделі встановили відповідність між різними конкурентними стратегіями і вимогами до виконання робіт, які були названі рольовою поведінкою працівників. Були виділені чотири ключові операційні системи, необхідні для впровадження стратегії управління персоналом – відбір, оцінка, розвиток і винагорода.

Модель Р. Шулера і С. Джексона, очевидно, дає більш детальний аналіз того, які конкретні методи управління персоналом можуть використовуватися для впровадження загальної стратегії організації. Водночас, вона залишається унітаристською і «жорсткою»: управління персоналом розглядається як процедура, яка «здійснюється» відносно пасивного людського ресурсу, а не як двосторонній процес взаємодії.

Моделі гарвардської школи

У моделях другої групи, відомих під назвою моделей гарвардської школи, стратегія розглядається лише як один із чинників (хоча і важливих), що впливають на систему управління персоналом. У них більше уваги приділяється працівникам як особистостям, чиї таланти можна підтримувати і розвивати як у їх власних інтересах, так і в інтересах організації.

До моделей гарвардської школи відносяться, зокрема, моделі, розроблені М. Біром та співавт., а також Д. Гестом. Вони ґрунтуються на таких принципах як узгодженість інтересів роботодавців і найманих працівників, адаптивність і гнучкість у виборі методів управління персоналом, орієнтація на виховання лояльності працівників, довгострокова перспектива у побудові

системи управління персоналом, орієнтація одночасно на соціальні та економічні результати, взаємна відповідальність.

Згідно з моделлю М. Біра та співавт. на вибір методів управління персоналом впливають інтереси зацікавлених сторін і ситуаційні чинники. Передбачається, що разом із акціонерами і топ-менеджерами існують й інші зацікавлені в успішній діяльності організації сторони – групи працівників, уряд, профспілки і суспільство в цілому.

Спрощена модель гарвардської школи представлена на рис. 7.3. Що стосується ситуаційних чинників, то загальна бізнес-стратегія розглядається лише як одна з тих, що істотно впливає на вибір методів управління персоналом. Іншими чинниками є: характеристики робочої сили, ситуація на ринку праці, закони і суспільні норми.

Якщо говорити про результат управління персоналом як наслідок вибору методів і політик, то в даній моделі визнається важливість економічної ефективності (що відповідає уявленням моделей відповідності), а також зростаюча здатність працівників задовольняти вимоги до роботи як наслідок розвитку їхніх навичок і здібностей. Проте найбільш важливим результатом у гарвардській моделі виступає зростання лояльності персоналу. Прихильність призводить до взаємозалежності працівників і організації, що має наслідком формування спільних цілей, взаємоповаги і взаємної відповідальності. Довгостроковий результат полягає в підвищенні професійного рівня і задоволеності працівників, а також зростанні ефективності їх діяльності.

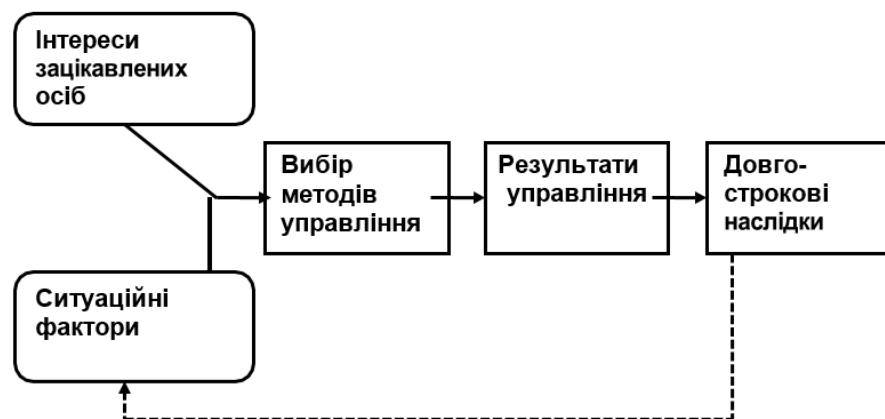


Рисунок 7.3. Спрощене пояснення гарвардської моделі управління персоналом.

Гарвардські моделі є представниками «м'якого» підходу в управлінні персоналом. Вони в більшій мірі орієнтуються на гнучкість та адаптивність організації, ніж моделі відповідності, оскільки надають організації певну свободу вибору щодо методів управління персоналом, а не рекомендують один найкращий метод.

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом повинна відповідати парадигмі управління знаннями, яка передбачає визнання вирішальної ролі інтелектуального працівника в процесі генерації, накопичення, обміну, перетворення і використання організаційних знань для нарощування інтелектуального капіталу і, врешті решт, успішного довгострокового розвитку організації. За цих умов прерогативою менеджера залишається визначення принципових шляхів і напрямів розвитку організації, тоді як управління персоналом вимагає від них не стільки віддачі розпоряджень і контролю, скільки створення організаційного середовища, що сприяє продуктивній творчій праці.

Управління інтелектуальним персоналом, виступаючи підсистемою креативного менеджменту, повинно підпорядковуватися головній меті інтелектуальних організацій – створенню креативно-інноваційного продукту, – і відповідати визначальним принципам побудови таких організацій.

Загальна схема управління інтелектуальним персоналом представлена на рис. 7.4.

З одного боку, система управління інтелектуальним персоналом знаходиться під впливом сукупності ситуаційних чинників, що визначають особливості внутрішнього і зовнішнього середовища організації. Серед них найбільш важливі: загальна стратегія організації, інтереси зацікавлених осіб, ринкові умови, фінансово-економічний стан організації.

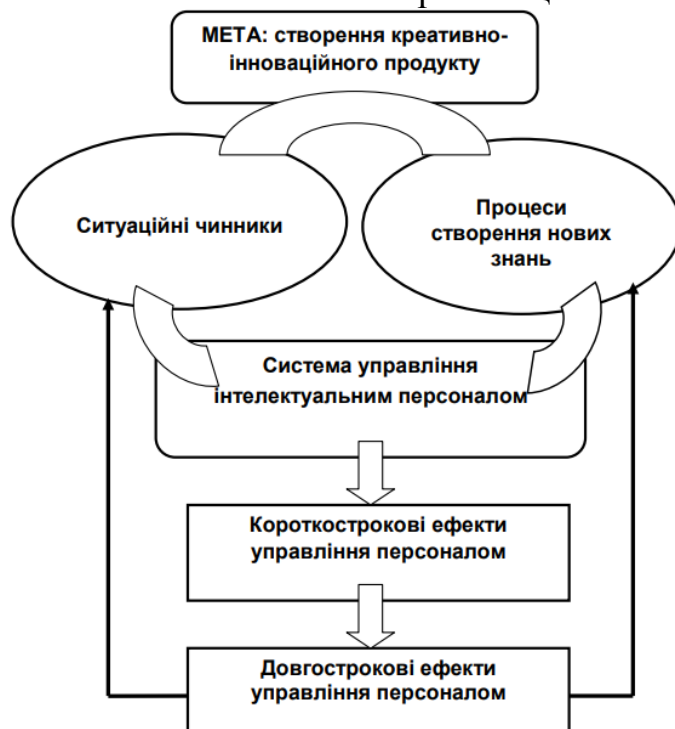


Рисунок 7.4. Модель управління інтелектуальним персоналом.

З іншого боку, для реалізації своєї головної мети інтелектуальній організації важливо ініціювати процеси генерації знань і зробити їх максимально ефективними.

Реалізація програм управління інтелектуальним персоналом спільно з іншими заходами, що відносяться до сфери креативного менеджменту, має короткострокові і довгострокові ефекти.

Короткостроковим ефектом є «запуск» креативного процесу. При цьому творча група, діючи в сприятливому організаційному середовищі, досягає високого рівня взаємодії, а в учасників групи формується чітка установка на розв'язання творчих завдань, налагоджуються конструктивні комунікації і співпраця, зростає довіра, групова солідарність і задоволеність роботою.

Довгострокові ефекти впровадження системи управління інтелектуальним персоналом стосуються як самого персоналу, так і організації в цілому. До перших відносяться зростання компетентності, вдосконалення навичок групової роботи, лояльність, до других – створення креативно-інноваційного продукту, реалізація інноваційної стратегії, економічна ефективність, подовження життєвого циклу, підтримка конкурентоспроможності.

Особливості управління персоналом інтелектуальних організацій полягають у тому, що:

- традиційні програми системи управління персоналом (найм і відбір, оцінка, навчання, мотивація) в інтелектуальних організаціях видозмінюються, щоб врахувати специфіку інтелектуальних працівників як особливої категорії працюючих.
- окрім традиційних, вводиться специфічні заходи управління персоналом, пов'язані з формуванням і забезпеченням діяльності творчих груп. Зміст цих заходів розглядається нижче.

Найм і відбір

Найм і відбір повинні забезпечувати залучення в організацію працівників, що володіють високим творчим потенціалом – основою їх унікальних компетенцій.

Особливості найму інтелектуальних працівників зумовлені тим, що:

- це елітна категорія працюючих, їх пропозиція на ринку праці обмежена. За інтелектуальний персонал конкурують провідні організації світу. Позиційна «війна за таланти» вже давно перетнула кордони національного ринку праці і вийшла на міжнародний рівень;
- інтелектуальні працівники, як правило, мають високооплачувану роботу і не ведуть активний пошук роботи, тому традиційні методи комунікацій: оголошення у ЗМІ, пошук за базами даних в Інтернет-порталах тощо, – будуть неефективними;
- інтелектуальних працівників нелегко спонукати до розгляду пропозиції щодо нової роботи. Для цього їм потрібно зробити дійсно привабливу пропозицію, що максимально відповідає їх потребам та інтересам;
- не тільки організації обирають працівників, а й працівники обирають організації. Якщо у організації сформувався негативний імідж як роботодавця, їй буде складно залучати новий персонал, особливо інтелектуальних працівників.

Найм інтелектуальних працівників в провідних компаніях вже давно перейшов з розряду одноразових акцій, що проводяться з метою закриття певних посад, до безперервного процесу відслідковування тенденцій на ринку праці, підтримки корисних професійних контактів, побудови довготривалих комунікацій з клієнтами, партнерами, потенційними кандидатами на посади. Ці зміни у наймі інтелектуальних працівників були названі ситуаційним пошуком. Його сутність полягає у такому:

- інформація про потенційних кандидатів постійно накопичується через спілкування з постачальниками і клієнтами;
- конференції і професійні галузеві асоціації використовуються, щоб знаходити талановитих працівників;
- організація стежить за кар'єрою потенційних кандидатів, щоб помітити проблемні ситуації в їх кар'єрній траєкторії (наприклад, відмова у підвищенні) і скористатися цим;
- організація відслідковує появу сприятливих для себе макротенденцій, які можуть призвести до появи на ринку праці хороших кандидатів: наприклад, скорочення в компаніях або збройних силах, злиття і банкрутство Інтернет-компаній тощо.

Для найму інтелектуальних працівників звертаються до технології хедхантингу.

Хедхантинг (Head hunting) – це «штучний пошук», що спрямований на залучення професіоналів найвищого рівня, який точно враховує особливості потреб і бізнесу організації-замовника. Хедхантинг – складна технологія, яка у більшості випадків передається на виконання рекрутинговим агентствам.

На практиці хедхантинг відбувається у двох формах:

1. Нетворкінг. Застосовується, коли відомо, кого саме організація-роботодавець хоче запросити на роботу і де ця людина працює (це може бути організація-конкурент). Безпосереднє звертання до потенційного кандидата рідко буває результативним, тому при нетворкінгу рекрутингове агентство залучає свої професійні контакти, щоб через ланцюг знайомих «вийти» на потрібного кандидата і провести з ним переговори.

2. Прямий пошук (Direct search). Застосовується тоді, коли невідомо, кого саме організація хоче запросити на роботу і де ця людина працює.

При прямому пошуку рекрутингове агентство і організація-роботодавець спочатку визначають коло організацій, де може працювати потрібний фахівець, а потім конкретизують відповідні посади.

Рекрутингове агентство, перш ніж ініціювати переговори з потенційним кандидатом, ретельно вивчає його мотиви, цінності, чутливі сторони, щоб з'ясувати, чим саме можна його привабити – високою зарплатою, кар'єрним ростом, можливістю професійного розвитку тощо. Без такого попереднього дослідження схилити працівника до зміни місця роботи буде складно.

Враховуючи жорстку конкуренцію між роботодавцями на ринку праці і обмежену пропозицію справжніх талантів, залучати інтелектуальних працівників в організацію нелегко. Однак, завдяки сучасним Інтернет-

технологіям можливо ініціювати зустрічний рух – інтелектуальні працівники будуть самі звертатися до організації, якщо захочуть працювати саме в ній. Для цього організація повинна запропонувати надзвичайно конкурентні умови роботи, або те, що називається привабливою ціннісною пропозицією. Проведені авторами соціологічні дослідження показали:

- Інтелектуальним працівникам потрібна цікава, надихаюча і досить складна робота. Вони хочуть, щоб їх надихала місія компанії, щоб вони могли відкривати нові напрями і запускати нову продукцію; і щоб їх робота була відповідальною і давала можливість професійного зростання.

- Інтелектуальні працівники хочуть працювати у відмінних компаніях з ефективним менеджментом, яскравими лідерами, культурою, орієнтованою на результати, і в атмосфері відвертості та довіри.

- Вони шукають можливості збільшити свій добробут і хочуть, щоб оплата була визнанням їхнього особистого внеску в роботу організації. Проте матеріальна винагорода важлива не сама по собі, а у поєднанні із іншими чинниками – визнання, задоволеність від роботи, тощо.

- Інтелектуальні працівники розраховують отримати від компанії допомогу в розвитку своїх навичок. Це особливо важливо сьогодні, коли працівники усвідомили, що зайнятість їм може забезпечити тільки високо конкурентний набір навичок і досвід, який вони пропонують на ринку праці.

Проте привабливість ціннісної пропозиції лежить набагато глибше. Інтелектуальних працівників приваблює надихаюча місія організації. Тільки ті компанії, що випереджають інших у новаторстві, створюють умови для творчості і винахідництва, засновують нові напрями і запускають нові продукти, можуть привабити інтелектуальних працівників.

Наприклад, компанія «Arrow Electronics», найбільший дистриб'ютор електронних компонентів і комп'ютерної продукції в світі, зробила ядром своєї ціннісної пропозиції навчання і розвиток.

Оцінка діяльності

Сучасні організації широко застосовують системи періодичної оцінки персоналу, оскільки вони потенційно відкривають такі можливості:

- зростає продуктивність праці персоналу;
- покращується загальна керованість організації;
- зростає мотивація і лояльність;
- визначаються очікування працівників стосовно організації,
- визначаються потреби у розвитку і навчанні та підвищується відповідальність працівників за виконання програм професійного і особистісного розвитку;
- визначається ефективність різних програм управління людськими ресурсами, що діють в організації (наприклад, відбір, адаптація, навчання);
- формується відкрита і прозора організаційна культура. Результати оцінки використовуються для прийняття управлінських рішень в таких сферах:

- створення програм професійного навчання, спрямованих на розвиток певних компетенцій працівників;
- зміни в системі оплати праці, що відповідають змінам в результатах праці і компетенції персоналу;
- створення програм кар'єрного росту і формування кадрового резерву;
- службові переміщення, що передбачають підвищення, ротацію чи звільнення працівників.

Оцінка виконує дві функції – орієнтувальну і мотивуючу.

Орієнтувальна (чи інформаційна) функція полягає в тому, що працівник, отримавши оціночну інформацію про себе, починає краще усвідомлювати свої сильні і слабкі сторони, роль і місце в організації, професійні успіхи і невдачі, тобто отримує основу для коректив своїх установок, пріоритетів і поведінки. Брак зовнішньої оцінки дезорієнтує людину, позбавляє її можливості «побачити себе очима інших людей» і встановити можливі сфери самовдосконалення.

Переживання успіху чи поразки, підтвердження правильності чи неправильності обраної поведінки має мотивуючий вплив на людину, спонукаючи її або дотримуватися обраного стилю поведінки, або вносити в нього певні зміни.

У провідних інноваційних організаціях світу процедури оцінки персоналу надається великого значення. Наприклад, Джек Уелш тридцять днів на рік очолює процес оцінки менеджерів в «General Electric», де обговорюються 20-50 директорів кожного підрозділу і розробляються плани дій. Під час таких оціночних обговорень, відомих як «Сесія Сі», детально розглядається відповідність менеджерів головним пріоритетам компанії, а також ланцюжок спадкоємності за кожним напрямом роботи. Джек Уелч, коли його запитали, як «General Electric» зможе працювати без нього, назвав «Сесію Сі» невід'ємною частиною добре працюючого механізму компанії, яка знімає цю проблему.

Оцінка інтелектуальних працівників має свої особливості, що пов'язані із специфікою діяльності цієї категорії працюючих. Серед них відзначимо такі:

- Коригується загальна спрямованість процедури оцінки. Оцінка виступає не стільки засобом контролю, скільки засобом визначення індивідуальних результатів і планів на майбутнє, уточнення потреб у навчанні і розвитку.

- Оцінці властива помірна орієнтація на результат. Якщо оцінку відповідності виробничого персоналу посадам, що обіймаються, можна провести за результатами короткого періоду, то в силу специфіки креативно-інноваційної діяльності результативність інтелектуальних працівників повинна оцінюватися в середньостроковій перспективі. Орієнтація на швидкі результати може зашкодити творчому процесу.

- Оцінка спрямована на визначення відповідності інтелектуального працівника моделі компетенцій. Важливими компетенціями інтелектуальних

працівників є здібність до творчості, вміння співпрацювати у творчій групі, вміння навчатися і допомагати навчатися іншим.

– Оцінка базується на інформації про працівника, що надходить з різноманітних каналів комунікації – керівника функціонального підрозділу, колег, клієнтів. Для того, щоб оцінити внесок працівника в розроблення креативно-інноваційного продукту, враховується інформація від керівника і учасників проектної групи (метод 360 градусів).

Навчання і розвиток

Навчання і розвиток є природними потребами інтелектуальних працівників. Від організації вони очікують надання додаткових можливостей для професійного розвитку, які були б недоступними при самостійному навчанні. Ця підтримка організації цінується інтелектуальними працівниками і часто лежить в основі їх лояльності.

Інтелектуальні працівники є достатньо самостійними у визначенні цілей, конкретних способів і форм власного навчання. Тому роль організації полягає не в тому, щоб стимулювати їх, а скоріше в тому, щоб:

- задати загальний напрямок самоудосконалення з урахуванням стратегічних цілей і інтересів організації;
- інвестувати у навчання інтелектуального персоналу;
- створити можливості для активного використання нових компетенцій.

Головними результатами навчання інтелектуальних працівників є підвищення продуктивності інтелектуально-креативної діяльності і формування лояльності до організації.

Механізми створення умов для навчання інтелектуальних працівників, до яких звертаються сучасні організації, відносяться до однієї з трьох груп (табл. 7.1)

Таблиця 7.1 - Механізми створення умов для навчання інтелектуального персоналу

№	Напрями	Навчальні заходи
1	Формальні і неформальні програми навчання	Внутрішні і зовнішні тренінги, семінари, стажування, творчі відпустки, участь у мережевих системах навчання, коучинг і наставництво, соціальне навчання.
2	Розвиваюча робота	Постановка творчих завдань, робота у складі творчих груп, зворотний зв'язок за результатами виконаної роботи, співпраця з учасниками професійних співтовариств в межах організації і поза нею, збагачення праці і ротація
3	Забезпечення інформаційними ресурсами	Доступ до світових ресурсів знань, зокрема через мережу Інтернет, доступ до корпоративної бібліотеки і бази знань, доступ до професійної літератури, участь у конференціях, симпозиумах тощо

Мотивація і винагорода

Взагалі, враховуючи особливості мотивації креативності, виявлені Т.Амабайл, не існує однозначної відповіді стосовно того, як винагороджувати працівників і групи за творчі досягнення.

Хоча дослідження Т. Амабайл показали, що вирішальна роль в креативному процесі належить внутрішній мотивації, система винагороди повинна відображати цінність працівника для організації, визнавати компетенцію і спонукати до подальших творчих пошуків.

Зазвичай працівникам на однакових посадах платять однакову зарплату, тоді як їх винагорода повинна бути диференційованою в залежності від їх ринкової вартості і створюваної ними цінності. Так компанії зможуть платити найефективнішим співробітникам їх реальну ринкову вартість, не підвищуючи рівня винагороди інших.

Деякі компанії можуть покласти в основу заохочувальної оплати результати діяльності творчої групи (команди). Проте їм все одно знадобиться структура окладів з великими відмінностями в рівнях зарплати, щоб загальна винагорода найталановитіших співробітників була набагато вищою. С. Олсон, директор по персоналу компанії «Enron», так пояснює цю систему: «Людей розхолоджує ситуація, коли вони працюють не покладаючи рук і приносять результати, а інші так не стараються і все одно отримують таку ж зарплату. Так ніколи нікого не надихнеш на новаторське мислення, яке нам потрібне. Я б вважала за краще, щоб оплата в кожному випадку відображала прямий внесок в роботу компанії, а не була однаковою для всіх».

Методи стимулювання творчої активності персоналу можна розділити на дві групи – прямого і опосередкованого стимулювання.

До методів прямого стимулювання відносяться: гранти на виконання пошукових робіт, одноразові премії, розмір яких залежить від додаткового прибутку, отриманого організацією від впровадження ідеї за певний період, гарантоване кар'єрне зростання або підвищення заробітної плати.

Загальна схема винагороди така: робітники письмово подають ідеї щоразу, коли виявляють будь-яку проблему і знаходять шляхи її вирішення; пропозиції розглядаються спеціалістами по суті, і в разі їх прийняття автор отримує винагороду, розмір якої визначається на підставі точних і зрозумілих критеріїв. Ведеться контроль поданих і впроваджених в життя ідей. Преміювання залежить від одержаного економічного ефекту як кінцевого результату.

У цілому, корпорації США витрачають на стимулювання творчої ініціативи робітників 10–15 % фонду заробітної плати.

У компанії «ЗМ» за втілену в життя ідею виплачується премія. Це може бути частка додаткового прибутку за підсумками здійснення проекту або за фіксований період, наприклад перший рік. Сума може становити 15-20% від економічного ефекту першого року. Заохочується самодіяльна креативність, на яку можна отримати грант.

У компанії «ІБМ» діє система винагород наукових співробітників за окремі досягнення, що виходять за рамки звичайних вимог. Застосовуються такі види винагород:

- за видатні нововведення сплачується сума від 2,5 до 10 тис. дол.; щороку видається до 40 таких винагород;
- за ефективне застосування вже розроблених ідей, які справили суттєвий вплив на прибуток або зменшення витрат, сума виплат і їх кількість аналогічні попередньому виду;
- за винаходи, що одержали патенти, розмір винагород становить 2-4 тис. дол. Винахідники одержують посвідчення і золотий ювелірний виріб як підтвердження того, що його володар є переможцем конкурсу винахідників «ІБМ».

У концерні «Форд Моторс» щорічно складається і розповсюджується серед робітників «План винагороди за пропозиції нових ідей», яким передбачається виплата одноразових премій за інноваційні про-позиції.

На японських підприємствах є поєднання оперативного (як правило, протягом двох тижнів з моменту подання пропозиції) мікростимулювання з гарантованою перспективою просування по службі і зростанням заробітної плати. На розмір зарплати впливають здатність до співробітництва з колегами, творча активність і кількість наданих інноваційних ідей.

До методів опосередкованого стимулювання відносяться: самостійність у виборі тематики пошукових досліджень, самостійність у формуванні творчої групи, плануванні її діяльності і розподілі ресурсів, зміна особистого статусу або статусу очолюваної творчої групи, корпоративні моральні заохочення і визнання заслуг.

Методами опосередкованого стимулювання також є:

- Індивідуальний підхід до визначення функціональних обов'язків. Це означає, що посадові інструкції втрачають своє значення, оскільки функціональні обов'язки працівників не обмежуються ними. Відповідно у організації відпадає необхідність створювати жорсткі структури класифікації посад.

- Підхід «життя на роботі». Організації прагнуть створити таке робоче середовище, що «тримає» працівників на роботі і водночас максимально сприяє прояву креативності і генеруванню нових ідей. Це досягається завдяки:

- формуванню креативної організаційної культури,
- створенню комфортабельних умов для роботи не тільки в офіційний робочий час, а й поза ним,
- наданню інтелектуальним працівникам достатньої свободи у виборі місця і режиму роботи. Наприклад, «Google», лідер серед пошукових систем, дозволяє працівникам 20% робочого часу використовувати на власний розсуд. У компанії «3М» діє правило 15% як офіційний доказ заохочення креативності. У компанії «Хьюлетт Паккард» 10% робочого часу розробники можуть витрачати на самоініційовані пошукові проекти. У багатьох компаніях

надаються оплачувані творчі відпустки для отримання працівниками нового досвіду і вражень («ХоллМарк», «ЗМ»).

Відзначимо, що для стимулювання творчої активності рідко застосовуються методи негативного стимулювання (догани, переведення на нижчу посаду, позбавлення пільг, тощо), оскільки ці види стимулювання не сприяють творчості, а навпаки, гальмують її.

Забезпечення діяльності творчих груп

Творчі групи є джерелом організаційної креативності, оскільки кожен учасник групи вносить свій внесок у роз'язання проблеми та індивідуальні частки інтегруються разом, щоб утворити новий продукт. Спільний практичний досвід прискорює процес екстерналізації неявних знань у циклі SECI. Завдання організації полягає в створенні умов для ефективної роботи творчих груп. Творчі групи є основною організаційною структурою, що прискорює креативні організаційні процеси.

Тема 8

РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ

- 8.1. Організація навчання персоналу в інтелектуальній організації
- 8.2. Сучасні форми навчання персоналу Створення мережевого середовища навчання (МСН)

8.1. Організація навчання персоналу в інтелектуальній організації

У процесі створення нових ідей і знань важлива роль відводиться організаційному навчанню. З точки зору організаційного навчання здібність до створення нового, тобто креативність, розглядається як най-вищий щабель навченості: людина або група використовує свій досвід для побудови знання і переносить його на новий рівень, створюючи контекст, який раніше ніхто не створював.

Відомо, що чим більше знань має людина в певній сфері, тим більш вірогідним є те, що вона зрозуміє глибинну природу зв'язків між різними явищами, подіями чи процесами і зможе стати творцем нового. Вважається, що в середньому людині потрібно 10 років інтенсивних досліджень в певній галузі, перш ніж вона зробить суттєвий доробок у її розвиток. Спільна робота і комунікації в групі можуть значно прискорити цей процес, зробити його більш ефективним.

У 90-ті роки ХХ століття була започаткована концепція, яка відкривала нові можливості для використання інтелектуальних ресурсів і творчого потенціалу працівників – концепція організації, що навчається (Learning Organization).

Організація, що навчається, – це організація, котра завжди готова змінити себе, щоб адаптуватися до безперервно змінного бізнес-середовища. Вона відкрита до інновацій і свідомо спрямовує свої зусилля на розвиток власного творчого потенціалу.

Фактично всі організації вчаться. Однак, навчання може полягати в реакції на кризи, а може приймати форму активного і цілеспрямованого процесу передбачення проблем.

Підвалини концепції організації, що навчається, були закладені П.Сенджем в його книзі «П'ять дисциплін: мистецтво і практика організації, що навчається».

У розумінні П. Сенджа навчання – це не просто оволодіння новими знаннями, а зміна свідомості, переосмислення попереднього досвіду. Він визначив п'ять елементів, котрі дозволяють всім працівникам організації навчатися:

1. Загальне бачення. Перш за все організація, що навчається, повинна мати бачення мети і цінностей, котре поділяється всіма її співробітниками. Загальне розуміння визначального напрямку руху є основою такої організації. Прийняття цілей організації повинно бути не формальним (не йти зверху), а

щирим, на особистісному рівні. «Це призводить до формування почуття відповідальності шляхом формулювання єдиних для всіх образів майбутнього».

2. Інтелектуальні моделі. Часто люди вважають, що їхні уявлення про оточуючий світ і те, як вони на нього реагують, – це щось суто особисте, унікальне. Насправді ж це сукупність розумових конструкцій, вироблених іншими людьми впродовж багатьох поколінь. Вони відтворюються і повторюються, виступаючи засобом адаптації до оточуючого фізичного і соціального середовища. Так, нейрофізіолог М. Ліллі відзначає, що думки, які ми приймаємо за свої власні, насправді, на 99% зумовлені думками інших людей.

Інтелектуальні моделі тісно пов'язані з навичками мислення, які найчастіше використовуються у своїй повсякденній діяльності. Вони відображають уявлення про навколишній світ – як його оцінюють, як визначають пріоритети, як перетворюють інформацію на знання, і, врешті-решт, як діють.

Організація, що навчається, створює потрібні їй інтелектуальні моделі і «запускає» їх на рівні відповідних процедур, щоб прискорити процес отримання і обміну знаннями між працівниками.

3. Особиста майстерність. Якщо людина співставляє свої цілі і устремління з реальним станом речей і відзначає відмінності між бажаним та існуючим рівнями, то в неї виникає стан, який П. Сендж назвав творчою напругою. Творча напруга – це рушійна сила розвитку особистості, котра допомагає їй перейти від наявного стану до бажаного. Типовою реакцією на творчу напругу є бажання її зняти. Сутність особистої майстерності полягає у вмінні створювати і підтримувати в своєму житті творчу напругу, без якої неможливо стати креативним і створювати нові знання.

4. Групове навчання. Групове навчання відрізняється від створення команди, коли удосконалюються навички окремих членів команди. Групове навчання розвиває здатність певної групи працівників мислити і діяти узгоджено, координуючи свої дії з іншими членами групи. Командне навчання часто зустрічається в спорті і рідко в організаціях. Тільки через групове навчання інтелектуальний потенціал і здібності групи будуть перевищувати таланти окремих її членів.

5. Системне мислення означає, що окремі процеси і явища розглядаються і сприймаються як частини загального процесу – в їх взаємозв'язку і безперервній взаємодії. Системне мислення вимагає розуміння системних відносин всередині організації і за її межами. Це найбільш складна дисципліна.

Важливий доробок у розвиток концепції організації, що навчається, зробили М. Педлер, Дж. Бургойн та Т. Бойделл. Згідно з їх уявленнями організація, що навчається, – це структура, яка сприяє навчанню всіх своїх співробітників і безперервно перетворює себе в безперервно мінливому середовищі, досягаючи, завдяки цьому, власного розвитку і

самовдосконалення. Вони вказують на суттєві характеристики такої організації.

Стратегія стає засобом навчання. Організація постійно аналізує свої дії, результати діяльності, зміни в навколишньому середовищі, щоб бути здатною до зміни стратегії. Постійне удосконалення стратегії по суті перетворюється в процес безперервного навчання.

До розробки політики залучаються всі працівники. Всі працівники організації мають вплив на її політику, що відображає цінності, переконання, стандарти роботи і поведінки всіх працівників, а не тільки топ-менеджерів.

Розуміння бухгалтерської документації. Працівники несуть відповідальність за ресурси свого підрозділу. Процедури складання бюджету і звітів, а також система бухгалтерського обліку сприяють навчанню. Бухгалтери і фінансисти виступають у ролі консультантів і порадників для інших членів організації.

Доступність інформації. Всі підрозділи отримують доступ до вичерпної, правдивої інформації, вільно обмінюються нею, в разі необхідності обговорюють її для прийняття рішень на користь організації.

Гнучкість організаційної структури. Організація завжди готова трансформуватися, змінити свою структуру, існуючі правила і норми, якщо це потрібно для ефективної адаптації до змін у бізнес-середовищі.

Гнучкість систем винагороди. Кожний працюючий знає як працює система винагороди і розуміє яким чином розраховується його власна винагорода. Цінності, що закладені в компенсаційну систему, поділяються всіма членами організації.

Створення умов для навчання і розвитку. Організаційна культура має сприяти постійному вдосконаленню і розвитку працівників. Вони завжди можуть розраховувати на допомогу і підтримку, не боячись задавати питання.

Можливості для саморозвитку. Організація створює можливості для навчання за принципом «відкритого доступу». Кожен може самостійно оволодіти багатьма матеріалами і ресурсами за власним вибором. У співробітників існує власний «бюджет» навчання, в межах якого вони самі вирішують чому і як навчатися.

Обмін досвідом з іншими компаніями. Організація обмінюється досвідом, знаннями та ідеями з поставниками, клієнтами і конкурентами. Звичним інструментом стає бенчмаркінг - вивчення досвіду найкращих компаній-конкурентів з метою його творчого використання.

Дослідження бізнес-середовища. Збір даних і аналіз всіх змін, що відбуваються в бізнес-середовищі, проводиться як організацією, так і усіма її працівниками. Створюються спеціальні процедури для отримання, порівняння і використання достовірної інформації, що стосується зовнішнього середовища (тенденції на ринку, нові технології, економіка, фінанси, політичні новини та інше).

Сутність організаційного навчання. Організаційне навчання – це діяльність, процеси і структури, завдяки яким працівники отримують, обмінюють і об'єднують знання через спільний досвід. Процеси організаційного навчання можуть бути спеціально розробленими для покращення навченості працівників, або бути неформальними і емергентними (спонтанними, внутрішніми).

Згідно з сучасним уявленням організаційне навчання – це властивість груп, що не є сумою індивідуальних процесів навчання окремих членів організації. Спосіб, за допомогою якого створюється нове знання, – це взаємодія у групі з іншими людьми, що має результатом збільшення знаннєвого базису.

Р. Морзе в доповіді «Системи управління знаннями. Застосування сучасних технологій для вдосконалення навчання організацій», прочитаній на конференції IRMA в 2000 р., виділив три основні способи, які застосовуються людьми для створення нового знання в процесі навчання:

- навчання в процесі практичної діяльності, яке включає роботу над рішенням проблем і впровадження знайдених рішень;
- систематичне вирішення проблем, яке вимагає дисциплінованого мислення, здатності спрощувати проблему і підходити до її вирішення комплексно, звертаючи увагу на деталі і намагаючись побачити глибинні причини виникнення проблеми;
- навчання шляхом освоєння досвіду минулих успіхів і невдач компанії і пошуку в них того, що могло б принести їй максимальні вигоди.

Навчання персоналу – це той напрямок у роботі з персоналом, в якому найбільш органічно поєднуються інтереси роботодавця, трудового колективу і конкретного працівника. Переваги, які відкриває навчання для кожної з цих категорій, лежать як в когнітивній, так і в економічній та соціально-психологічній сферах (табл. 8.1).

Таблиця 8.1 - Переваги навчання

Зацікавлена сторона	Когнітивна сфера	Економічна сфера	Соціально-психологічна сфера
Роботодавці	Нові організаційні знання і досвід	Підвищення продуктивності Отримання додаткової вартості Зростання конкурентно-спроможності	Покращення стосунків між роботодавцем і працівниками Мотивований і лояльний персонал
Групи працівників	Нові групові знання і досвід	Зростання колективної винагороди	Створення позитивного соціально-психологічного клімату

Окремі працівники	Нові індивідуальні знання, професійна майстерність	Зростання індивідуальної винагороди	Підвищення самооцінки. Особисте удосконалення. Можливості кар'єрного зростання. Збільшення професійної «цінності» працівника на ринку праці
-------------------	--	-------------------------------------	---

Характерні риси навчання

Ряд провідних спеціалістів в галузі навчання розробили документ, що носить назву «Декларація навчання». У «Декларації» сформульовані характерні риси навчання як специфічного процесу, пов'язаного з оволодінням новими знаннями і компетенціями. Відзначимо найбільш важливі з них.

1. Навчання – це складний і різносторонній процес, що охоплює всі складові компетенцій працівника.

2. Навчання індивідуальне за своєю суттю, але може відбуватися в групах, ефективність групового навчання може перевищувати ефективність індивідуального за рахунок обміну думками і досвідом між учасниками групи.

3. Навчання є одночасно процесом оволодіння знаннями і результатом цього процесу.

4. Будь-яка подія – не залежно від її успішності і зв'язку з певною професійною діяльністю – несе інформацію, що може бути використана для навчання.

5. Навчання може означати як екстенсивне збільшення обсягу знань, так і перегляд вже існуючих понять і уявлень в межах сформованої системи знань.

6. Навчання може бути усвідомленим чи неусвідомленим.

7. Успішне навчання завжди означає зміни (у системі знань, вміннях, поглядах, відношеннях тощо).

8. Навчання може бути як причиною так і наслідком змін.

Структура професійних знань

Знання набуваються через формальне і неформальне навчання.

– 30% знань людина отримує через формальні програми професійної підготовки (вузи, навчальні курси, семінари). Це так звані програмовані знання, що набуваються в неробочій обстановці, за певними учбовими програмами і не завжди в повній мірі відповідають індивідуальним потребам людини і цілям організації.

– 70% знань отримується через неформальне навчання на робочому місці, практичний досвід і взаємодію з іншими людьми. Це означає, що найбільшу за обсягом інформацію стосовно своєї професійної діяльності працівники отримують за допомогою процесів, в які компанія не вклала гроші і не організовувала спеціально. На відміну від формальних, неформальні знання набуваються в прийнятному для працівника форматі, швидко впроваджуються в практику, відповідають індивідуальним потребам і цілям організації.

Цикл навчання. Згідно з широковідомою моделлю Колба навчання розглядається як циклічний процес, що включає чотири стадії (рис. 8.1).

1. Практичний досвід. Конкретні події – заплановані або випадкові – складають основу для оволодіння новим.

2. Осмислення досвіду. На цій стадії відбувається активне осмислення подій, встановлення їх значення і причинно-наслідкових зв'язків.

3. Абстрактна теоретизація. На основі осмислення досвіду робляться узагальнення і формуються певні теоретичні погляди, концепції та ідеї, які можна застосувати в аналогічних ситуаціях.

4. Застосування нового способу дій. Теоретичні концепції, висунуті на попередній стадії, проходять перевірку практикою. Новий спосіб дій, що виникає в результаті теоретичного узагальнення досвіду повинен пройти перевірку практикою, даючи основу для нового практичного досвіду. Цикл починається спочатку, але вже на рівні нового практичного досвіду.

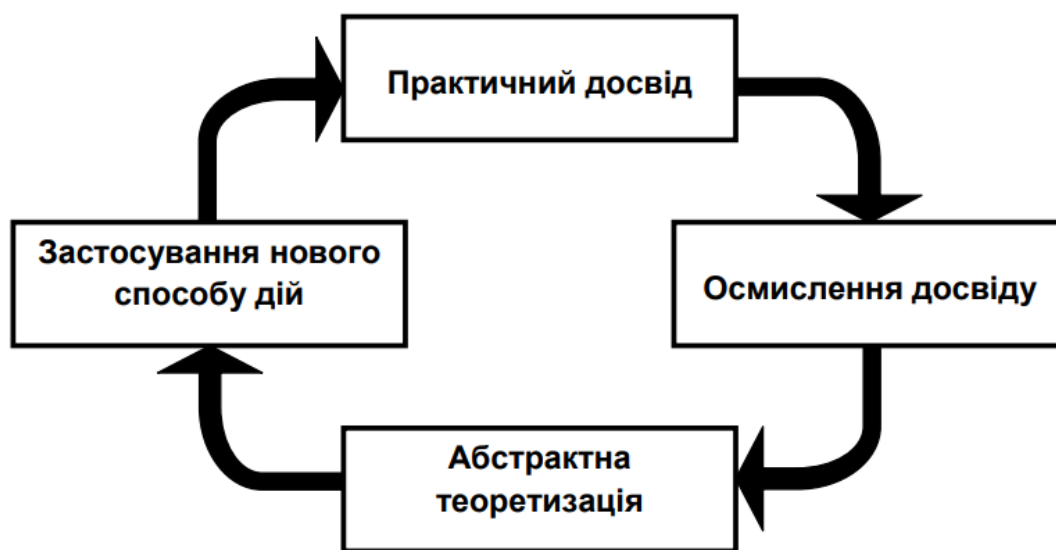


Рис. 8.1. Цикл Колба.

Таксономія Блума. Згідно з уявленнями Блума навчання є складним процесом, що відбувається не тільки в когнітивній сфері, а також в емоційній психо-моторній (табл. 8.2).

У сфері мислення формуються нові знання, в емоційній – нове ставлення і почуття, в психомоторній – навички і вміння. Навченість у кожній сфері відбувається послідовно – при переході від нижчих рівнів до вищих. Так, нижчим рівнем в набутті знань є просте розуміння матеріалу – здатність відрізнити вивчений матеріал від незнайомого і можливість його подальшого відтворення. Найвищий рівень знань характеризується здатністю робити обґрунтовані судження стосовно цінності і значимості опанованої інформації, бачити її роль і місце в існуючій системі знань. Аналогічно виділяються декілька ієрархічно пов'язаних рівнів в емоційній і психомоторній сферах. Отже, за таксономією Блума креативність є найвищим рівнем у процесі оволодіння професійними вміннями, пов'язаним із творчим використанням набутого досвіду.

Концепція безперервного навчання

Згідно з традиційною концепцією навчання, що була домінуючою протягом століть, знання набуваються в молодому віці, а потім лише використовуються і по мірі потреби доповнюються. У 1995 році Ж.К. Пайє, секретар комітету з економічного співробітництва та розвитку, відзначив: «Подальший розвиток системи освіти та навчання, що базується на навчальних можливостях молодого віку – тобто на принципі «більше про одне й те саме» – не може бути стратегією для задоволення потреб сьогодення».

Таблиця 8.2.

Таксономія Блума

Сфера мислення (когнітивна)	Емоційна сфера	Психомоторна Сфера
<p>1) Розуміння - перенесення інформації у довготермінову пам'ять, можливість відрізнити вивчений матеріал від незнайомого і можливість її подальшого відтворення.</p> <p>2) Осмислення – здатність пояснити матеріал власними словами, перефразувати, вільно інтерпретувати, проілюструвати прикладами.</p> <p>3) Практичне застосування – здатність активно використовувати знання на практиці</p> <p>4) Аналіз – здатність встановлювати взаємозв'язки між частинами матеріалу і їх логічну підпорядкованість</p> <p>5) Синтез – здатність поєднати частини вивченого у спосіб, що веде до формування нового знання, творче переосмислення матеріалу</p> <p>6) Оцінка – здатність вибирати і застосовувати критерії для оцінки діяльності, робити обґрунтовані судження стосовно цінності і значимості опанованої інформації, бачити її роль і місце в існуючій системі знань</p>	<p>1) Сприйняття нової ідеї</p> <p>2) Реагування – з'являється активний інтерес до ідеї</p> <p>3) Надання цінності – спостерігається підтримка нової ідеї</p> <p>4) Організація – ідея включається в систему цінностей людини, змінюючи її поведінку</p> <p>5) Характеризація – ідея інтегрована в спосіб поведінки людини, сформована відповідна установка на її застосування.</p>	<p>1) Компетентність – здатність до реалізації набутого вміння</p> <p>2) Досвідченість – вміння, доведені до автоматизму, використовуються легко і безпомилково</p> <p>3) Майстерність – вищий рівень оволодіння вміннями, пов'язаний з можливістю творчого використання набутого досвіду і креативністю</p>

На зміну традиційній освітній концепції прийшла концепція безперервного навчання, тобто навчання протягом усього життя. Відповідно до цієї концепції в багатьох сучасних організаціях на перепідготовку фахівців відводиться 15-20% робочого часу. Вважається, що за період професійної діяльності (приблизно 40 років) кожен фахівець повинен підвищувати кваліфікацію 5-8 разів.

Концепція одно-двохконтурного навчання

Ця концепція, що розкриває особливості організаційного навчання, була запропонована К. Аржірісом і Д.Шоном ще в 1978 р. При одноконтурному навчанні задачі, що потребують розв'язання, знаходять прості рішення з арсеналу тих, що відповідають прийнятим в організації цілям, цінностям, планам і правилам. Таке навчання пов'язане з мінімальним ризиком як для працівника так і для організації, є добре контрольованим і тому має своїх прихильників серед керівників вищого рівня. Воно дозволяє організації досягати свої цілі, продовжуючи діяти в межах існуючої практики. Очевидно, що воно забезпечує усунення лише очевидних помилок чи симптомів проблеми, тому є поверхневим. При одноконтурному навчанні корекції підлягає спосіб усунення проблеми, тоді як цілі, цінності і стратегії розглядаються як константи. Одноконтурне навчання, яке заважає мислити системно і не може забезпечити глибокого оновлення знань, продовжує домінувати в багатьох традиційних організаціях.

Інтелектуальні організації повинні впроваджувати і розвивати схему двохконтурного навчання.

Двохконтурне навчання уможливило більш глибокі і системні рішення виникаючих проблем. При двохконтурному навчанні осмислення має більш фундаментальний характер і торкається не тільки конкретних стратегій усунення проблеми, а й перегляду базових припущень стосовно ролі організаційних цілей, цінностей, політики і процедур загалом.

Цікавий приклад проблем, що виникають в організації, яка не змогла налагодити двохконтурне навчання, наводить П. Кук.

Компанія намагалася бути максимально клієнт-орієнтованою, постійно відслідковуючи скарги і побажання клієнтів і швидко реагуючи на них. У результаті характеристики її продуктів постійно змінювалися. Таке швидке реагування на потреби клієнтів мало неочікуваний негативний ефект: компанія почала втрачати тих клієнтів, які раніше були задоволені її продукцією. Причина такої ситуації – поверхнєве, одно-контурне навчання, на якому базувалися дії організації. (рис. 8.2.).

Коли такі цикли одноконтурного навчання укорінюють в свідомості компанії, вони стають самовідновлюючими системами провалу, або «хронічними травматичними розтяжіннями». Організації потрібно ідентифікувати такі системи, що обмежують її розвиток, щоб вирватися із замкнутого кола стереотипів і перебудувати застарілі системи на більш успішні.



Рисунок 8.2. Хронічна травма колективного мислення

Перехід до двохконтурного навчання у даному випадку означав би, що компанії потрібно спочатку удосконалити методи вивчення потреб клієнтів, системно проаналізувати причини задоволеності і незадоволеності клієнтів, а вже потім приймати рішення щодо зміни асортименту продукції.

8.2. Сучасні форми навчання персоналу. Створення мережевого середовища навчання (МСН)

Для забезпечення безперервного навчання і перетворення організації на таку, що навчається, застосовуються як традиційні, так і нові форми навчання, які ґрунтуються, зокрема, на широкому використанні інформаційних технологій. Сучасний рівень розвитку інформаційних технологій дозволяє переходити до електронних систем дистанційного навчання, заснованих на синтезі традиційних форм.

Однією з перших компаній, що розробила і випустила в 1996 р. на ринок освітніх послуг МСН, стала компанія «Lotus». Пізніше в Канаді була розроблена МСН WEB CN (www.webct.com), яка використовується в багатьох учбових закладах і університетах світу. Вона забезпечує працівникам доступ до мережових учбових матеріалів і різноманітної інформації корпоративного сховища знань під контролем адміністратора МСН, інтерактивний обмін інформацією з викладачем-експертом, обробку результатів навчання в реальному часі та підтримку бази даних вимог до знань, умінь і навичок на конкретних робочих місцях.

Блок-схема такої системи безперервного корпоративного навчання персоналу на основі створення МСН наведена на рис. 8.3.

Основними структурними елементами МСН є:

- сховище знань компанії, корпоративна пам'ять, що містить структуровану сукупність явних знань у вигляді баз даних і знань з відповідними метаописами;

- сервер мережевого середовища, що містить правила і методичні рекомендації, що забезпечують раціональне управління процесом освоєння знань;
- web-портал компанії з розвиненим доступом до міжнародних інформаційних ресурсів;
- робоче місце (або деяка сукупність робочих місць) викладачів-експертів з різних корпоративних програм;
- робоча станція адміністратора МСН;
- робочі місця працівників, що навчаються і підключені до корпоративної інформаційної системи.

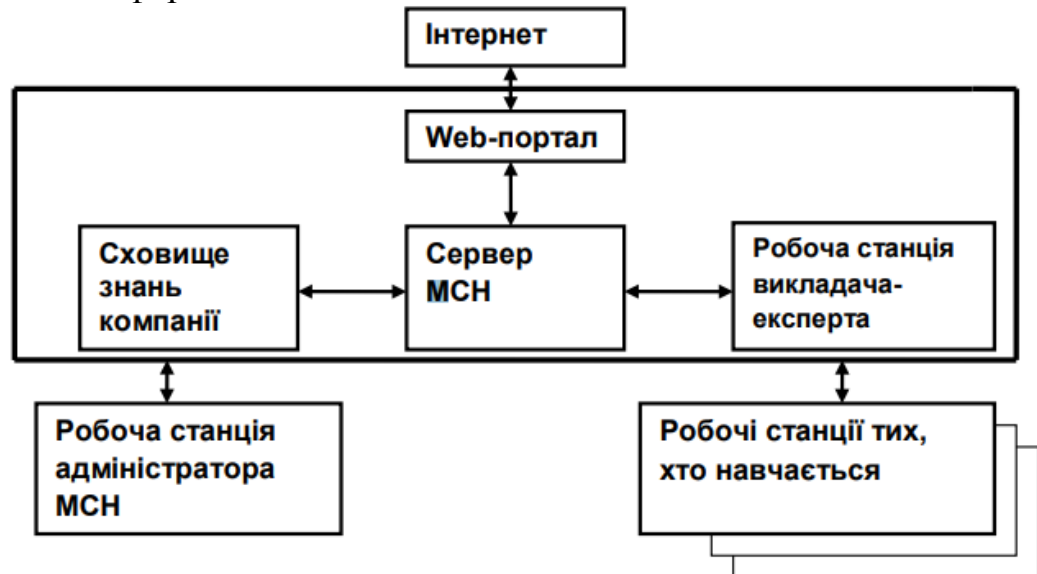


Рисунок 8.3. Структурна схема МСН організації.

Щоб відповідати своєму призначенню, МСН має постійно розвиватися. Цей розвиток забезпечується, з одного боку, загальним процесом створення і застосування знань в компанії, результати якого систематично відображаються в її базах знань, а з іншої – розвитком Web-порталу компанії і забезпечуванням ним доступом до ресурсів мережі Інтернет.

Такого роду мережеве середовище навчання, що розвивається разом з розвитком корпоративної системи управління знаннями, дозволяє:

- забезпечити масовий і в той же час персоніфікований процес навчання працівників,
- забезпечити особисту освітню і пізнавальну траєкторію кожному працівникові з урахуванням його інтелектуальних здібностей та індивідуальних потреб в знаннях,
- скоротити час навчання і відповідно відволікання фахівців від їх безпосередніх обов’язків з урахуванням асинхронного характеру взаємодії працівників з МСН,
- скоротити загальні витрати компанії на навчання, оскільки МСН, по суті, є лише однією з підсистем корпоративної системи управління знаннями, що створюється для задоволення багатоцільових інтересів персоналу.

Коучинг

Ефективним методом передачі знань в організації є коучинг. Існує декілька визначень цього поняття. Коучингом називають:

- безперервне співробітництво, що допомагає працівникові досягати реальних результатів в професійному житті;
- мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчанню і розвитку іншої людини;
- тривалі відносини, що дозволяють людям досягати визначні результати в житті, кар'єрі, бізнесі, суспільній діяльності. Завдяки коучингу працівники розширюють область пізнання, підвищують ефективність і якість свого професійного життя.
- систему реалізації спільного соціального, особистісного і творчого потенціалу учасників у процесі розвитку з метою отримання максимально можливого ефективного результату.

Коучинг не даремно визначають як співробітництво, оскільки цей вид навчання передбачає спільний аналіз проблемних ситуацій і допомогу у пошуку практичних рішень, що найбільше відповідають поставленій цілі. Коучинг допомагає працівникові поглянути на себе очима об'єктивного кваліфікованого експерта – коуча. Коуч не вирішує проблеми замість свого підопічного, але створює умови, за яких той самостійно визначає оптимальний шлях їх подолання. Коучинг передбачає роботу не стільки з окремими компетенціями людини, скільки роботу на рівні особистості в цілому. Маються на увазі особистісні цінності, установки, мотивація, оцінка і розвиток професійного потенціалу.

Коучинг часто застосовують як частину програми індивідуальної підготовки керівників вищої і середньої ланки, яким для підвищення професійної ефективності необхідно розвинути певні менеджерські навички. Характерна особливість коучингу – побудова індивідуальної програми навчання, що повністю відповідає потребам конкретної людини, враховує її сильні і слабкі сторони, індивідуальний стиль, потенціал і темп навчання.

Для навчання за цим методом часто залучаються зовнішні коучі, що пройшли відповідну бізнес-підготовку, або внутрішні коучі з числа досвідчених фахівців самої організації.

Коучинг має спільні риси з наставництвом, але між ними існують певні відмінності:

- 1) наставництво охоплює більш широкий діапазон питань професійного навчання і є більш загальним процесом, ніж коучинг,
- 2) коуч не є старшим по відношенню до свого підопічного, їх відношення характеризуються як партнерство, взаємодія і співробітництво. У ході одного з досліджень було проведено анкетування, метою якого було виявлення рівня використання технологій наставництва та коучингу на українських фірмах. Розроблена анкета включала в себе закриті змістовні питання, спрямовані на вивчення ступеня освіченості респондентів про згадані методи навчання та питання про вік та посаду респондента. В анкетуванні

взяли участь особи віком від 22 до 43 років, які є співробітниками українських підприємств різних галузей та форм власності. Аналіз результатів показав, що тільки 26% респондентів знайомі з поняттям коучинг, а 12% опитаних знають відмінності між наставництвом та коучингом. 64% респондентів вказали, що на їх підприємствах застосовуються такі методи навчання як наставництво та коучинг, 28% опитаних самі проходили курс навчання під керівництвом наставника, а 36% вказали, що такі програми являються ефективними. У ролі наставника, тренера чи коуча виступали тільки 8% респондентів. Тільки 16% опитаних вказали, що на їх підприємствах встановлена система заохочення для наставників.

Анкетування дало змогу зробити ряд висновків, зокрема виявлено, що наставництво, на відміну від коучингу, є достатньо розповсюдженим методом навчання на українських підприємствах. Але слід відзначити те, що наставництво переважно використовується для співробітників, для яких встановлений чіткий алгоритм ручної праці (наприклад, токарі, механіки, майстри-ремонтники). Також показово те, що тільки 28% респондентів проходили стажування під опікою наставників. Таким чином, проблема вітчизняних підприємств полягає в тому, що новачків часто залишають без належної професійної підтримки.

Баддінг

У практиці американського менеджменту все частіше звертаються до методу баддінгу (у перекладі з англ. «товариство»), який ще не набув популярності в Україні.

Баддінг – це різновид наставництва, метод навчання, який спрямований на підтримку прийнятого в організацію працівника і базується на наданні однією людиною іншій (і навпаки) інформації і (або) встановленні об'єктивного й чесного зворотного зв'язку.

Доцільність даного методу навчання виражається в тому, що учень не знаходиться під тиском авторитетного наставника чи коуча, тобто його зв'язок з досвідченим колегою («старшим товаришем») майже рівноправний і в результаті навчання приносить більш високі результати на практиці. Однак досягти ефективного процесу баддінгу набагато складніше, ніж здається на перший погляд, адже головною проблемою є налагодження необхідного тісного контакту між двома сторонами навчання.

Баддінг передбачає підтримку в досягненні цілей (особистих або корпоративних), а також у набутті нових навичок. Якщо коучинг спрямований на розвиток співробітника, то основна мета баддінга – його підтримка.

При баддінгу з людиною встановлюється зворотний зв'язок, як при оцінюванні за системою «360 градусів», з тією відмінністю, що в даному випадку відбувається щоденне спілкування тільки з однією людиною. Баддінг відрізняється від наставництва або коучинга повною рівноправністю учасників. Поради, рекомендації та інша інформація передаються в двосторонньому порядку – в баддінгу не існує категорій «старший» і «молодший», «наставник» і «підлеглий», «учитель» і «учень».

Баддінг використовується:

- для навчання співробітника в процесі адаптації до нового робочого місця (у т.ч. при ротації персоналу всередині компанії);
- для підвищення ефективності процесу змін в організації;
- для передавання інформації між підрозділами всередині однієї компанії;
- для передавання інформації між співпрацюючими компаніями;
- для розвитку поведінкових навичок працівників;
- як інструмент формування команд.

Система баддінгу вимагає постійної уваги з боку координаторів – співробітників служби персоналу. Бадді або «товариш за призначенням» зобов'язаний у період адаптації регулярно зустрічатися з новачком і відповідати на його запитання, допомагати налагоджувати новому співробітнику зв'язки в компанії, пояснювати прийняті в компанії правила взаємовідносин, корпоративні цінності та конкретні завдання даного відділу чи департаменту. Як правило, на роль бадді призначають працівника того ж рівня, колегу по даному або суміжному відділу, який має певний стаж роботи в компанії. Іноді баддінг поступово переростає в наставництво або коучинг.

Головною перевагою баддінгу над іншими методами навчання персоналу є низький рівень витрат при високому показнику ефективності. Для того, щоб даний спосіб навчання давав високі результати, менеджеру необхідно правильно обирати бадді та підопічного, а після цього налагоджувати між ними тісний зв'язок. Для підвищення ефективності розглянутих методів навчання потрібно використовувати методи матеріального та нематеріального стимулювання «старших товаришів». Наприклад, на більшості західних підприємств розроблюють та встановлюють системи стимулювання працівників, які успішно опікують менш досвідчених колег.

Соціальне навчання

Однією з нових форм навчання є соціальне навчання – тобто будь-який вид навчання, при якому людина навчається мимоволі в процесі спостережень і взаємодії з іншими людьми. Застосування технологій соціального навчання зростає в організаціях різних галузей і розмірів і все більше компаній усвідомлюють їх цінність для бізнесу. Спеціалісти фірми «Bersin & Associates» вказують на чотири компоненти соціального навчання («чотири С»):

1. контент (content) у формі джерела знань, експертних знань і досвіду;
2. розмови (conversation) – обговорення релевантності контенту потребам бізнесу;
3. зв'язки (connection), які встановлюються з іншими людьми в процесі роботи з контентом;
4. співробітництво (collaboration) – спільна діяльність для визначення релевантності контенту і його корекції.

Фірма «Bersin & Associates» наводить дані про те, що, не дивлячись на економічний спад і зниження витрат на навчання в цілому, в організаціях зростає використання технологій соціального навчання – в 2009 році їх почали застосовувати 24% американських компаній.

Однією з форм соціального навчання, що набуває все більшого розмаху, є звернення до соціуму через Інтернет в момент появи відповідної потреби.

Інструментами соціального навчання можуть бути класичні соціальні мережі Facebook, Twittter, Вконтакте і LinkedIn, YouTube і внутрішні Wiki-сайти, персональні блоги співробітників, або будь-яка інша платформа, розрахована на збереження інформації і обмін знаннями. Зараз активно розвиваються спеціальні інструменти соціального навчання, розраховані виключно на внутрішньо-корпоративне спілкування. Одним з першопрохідців у цьому напрямку став

«Yammer», який дозволяє спілкування тільки між зареєстрованими членами робочої групи, що належать до певної організації. Додатковою відмінністю сервісу є можливість прикріпити до повідомлення файли будь-якого формату, включаючи документи і таблиці.

Продукти для корпоративного навчання пропонуються усіма найбільшими провайдерами інформаційних послуг. Так, корпорація «Microsoft» ввела в Outlook 2010 сервіс Social Connector, який допомагає відслідковувати будь-яку соціальну активність колег і дозволяє вибудовувати професійну робочу мережу в залежності від потреб користувача.