

Башук Тетяна Олександрівна,
канд. екон. наук, доцент кафедри маркетингу та УІД
Сумського державного університету;
Хижняк Марина Олексіївна,
студентка факультету економіки та менеджменту Сумського державного університету

СТИМУЛЮВАННЯ ТА РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ В ПЕРСОНАЛІ

У цій статті на основі аналізу науково-популярних, наукових та інших видань сформульовано комплекс заходів та необхідну поведінку керівників для стимулювання генерації ідей на підприємстві, розвитку креативності та творчих здібностей у менеджерів та підлеглих.

Ключові слова: креативний менеджмент, творчість персоналу, розвиток креативності у персоналу, фактори сприяння розвитку креативного середовища, спіральна динаміка.

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасній економіці, що базується на знаннях, важливим є творчий підхід до вирішення завдань. До цього стимулюють жорстка конкуренція та швидка реакція конкурентів, високі темпи розвитку ринку та новітніх технологій і т. ін. Тому керівники починають цінувати творчу ініціативу у підлеглих та намагаються розвивати такі якості й у собі.

За сучасних темпів розвитку бізнесу система генерування ідей є одним із ключових факторів успіху. Переможе лише та компанія, що рухається швидше, змушуючи працівників бути сміливими. Успіх компанії, у першу чергу, залежить від керівників, які є частиною команди впевнених у собі, креативних, емоційно збалансованих та вмотивованих людей зі спільними цінностями.

У цій статті під поняттям креативності будемо розуміти творчі здібності людини, що характеризуються готовністю до продукування принципово нових ідей. Це поняття входить у структуру обдарованості як незалежний чинник. Тобто креативний спосіб вирішення проблем – це створення простих рішень для вирішення складних незвичних та/або складних завдань. Прості рішення – це економія, ефективність і стимулювання.

Просте рішення коштує недорого, вимагає більш низької кваліфікації її виконавця, менших тимчасових витрат на розроблення варіанта рішення, більш зрозуміле замовнику й більшості працівників, виконавців і т. п., а отже, має більше шансів бути виконаним відповідно до задуму. Креатив – це не стратегія дії, а лише її частина. Він не замінює собою стратегію комунікації, а наповнює її особливим змістом. Сьогодні методи управління в більшості компаній не створюють сприятливих умов для творчої ініціативи. Співробітники компанії не мають внутрішньої мотивації, тобто прагнення діяти, в основі чого лежать власні бажання та потреби людини. Керівники не мають на меті пригнічувати креативність, але формуючи та контролюючи точність дотримання організаційної структури, розпорядку дня та ін., підривають творчу ініціативу своїх співробітників [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досліджувати проблему управління творчим колективом почали не так давно. Першопрохідцями стали режисери театрів та кіно. Пізніше вивченням «творчого» менеджменту серйозно зайнялися навчальні заклади світу [5]. Гуру менеджменту П. Друкер вказував на роль висококваліфікованих фахівців задовго до ери інтернет-компаній та зазначав, що небезпечно підкуповувати їх опціонами на акції та іншими примітивними фінансовими стимулами [9]. На сьогодні питанням розвитку творчості персоналу займається також Р. Ділтс. У своїх працях [10]

він розглядає методи управління персоналом через призму нейро-лінгвістичного програмування. Він поділяє креативність на три види: особисту, сумісну та групову. У своїх дослідженнях такі вчені та практики, як Д. Веретенко [1], Г. Прокопенко [2], О. Басков [4] та К. Чинарова [5] аналізують методи розвитку креативу персоналу, підходи до управління таким розвитком та стимулюванням ініціативності персоналу.

У ході вивчення теми нами були виявлені цікаві стратегії управління компанією залежно від рівня розвитку її працівників. Так, наприклад, В. Пекар у праці [6] пропагує ідеї К. Грейвза [7] про спіральну динаміку та можливості її застосування до управління персоналом. Він стверджує про можливість поділу всіх компаній на декілька кольорових рівнів залежно від цінностей, характерних персоналу, та обрання того чи іншого стилю керівництва відповідно до цього.

Проте, на наш погляд, це питання недостатньо досліджене, оскільки в цих моделях не враховані всі фактори. Ми вважаємо, що можливість інтеграції всіх цих підходів та створення загальної концепції управління стане доречним при вивченні питання творчості та креативу в українських компаніях.

Невирішені частини проблеми. Творча атмосфера безпосередньо пов'язана зі збільшенням продуктивності праці та поліпшенням якості продукції через те, що вона дозволяє вирішити ряд важливих проблем, оскільки [2]:

- істотно підвищує якість організаційних рішень;
- допомагає впроваджувати вигідні, перспективні нововведення;
- призводить до підвищення продуктивності праці через поживлення виробничої діяльності;
- підвищує професійні навички персоналу.

Звичайно, уже проведено багато досліджень з цього питання, але велика кількість виявлених тенденцій характерна іноземним компаніям і не завжди може підходити вітчизняним. Головна проблема полягає в тому, що сучасними керівниками застосовуються методики не адаптовані до України. Питання вибору стратегії управління персоналом залежно від рівня його творчості залишається відкритим.

Постановка завдання. Очевидно, що недостатньо просто наказати працівникам стати більш творчими чи винахідливими. Маючи уявлення про те, якими є творчі особистості, матимемо можливість оцінити й доречність застосування тих чи інших важелів для розвитку конкретних особливостей, які бажано розвивати. Тому керівник повинен розуміти, які саме методи впливу використовувати для того, щоб досягти стратегічних та тактичних цілей.

Виходячи з вищезазначеного, **основною метою даної статті** є аналіз причин відсутності креативного мислення у підлеглих, можливих шляхів їхнього розвитку менеджерами та керівниками.

Викладення основного матеріалу дослідження. Підхід компанії до управління креативністю ґрунтується на трьох принципах: *по-перше*, необхідно допомагати співробітникам досягати найкращих результатів у роботі, підтримуючи їхню зацікавленість й усуваючи всі перешкоди на їхньому шляху; *по-друге*, менеджери повинні нести відповідальність за підвищення креативності та усунення довільного поділу на адміністративних та творчих працівників; *по-третє*, до роботи як творчі партнери мають повинні клієнти, що сприяють створенню товарів високої якості. В основі цих принципів лежить така ідея: потрібно піклуватися про взаємодію, а не лише збирати ідеї окремих людей. Підтримуючи взаємовідносини між розробниками, торговим персоналом та клієнтами, компанія вкладає інвестиції в

майбутнє свого креативного капіталу [5].

Проведений аналіз існуючих методик розвитку творчості у персоналу дає можливість скласти інтегрований план їх застосування, адаптований до специфіки українських підприємств.

Перед ухваленням управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу необхідно зрозуміти, якими є працівники, чи мають вони можливість розвиватися творчо в даній компанії, який стиль керівництва характерний для даної організації сьогодні. Тому пропонуємо поетапну методику ухвалення управлінських рішень щодо розвитку креативності у персоналу.

1-й етап. Оцінка рівня розвитку організації

У табл. 1 здійснений поділ організацій відповідно до концепції спіральної динаміки. При цьому кожен наступний рівень відповідає вищому особистісному розвитку працівників у компанії. Зазначимо, що особливе значення в управлінні має чисельність колективу. Наприклад, у маленьких компаніях на етапі становлення панує цілком доброзичлива атмосфера колегіально-колективного управління. Але агентство «росте», розширюється, і затишна демократія повільно ризикує перетворитися на анархію.

Таблиця 1 – Типи організацій залежно від цінностей працівників, (складено на основі [6])

Колір організації	Сутність	Розмір компанії	Приклад	Принцип керівництва
1	2	3	4	5
Фіолетова сім'я Цінність – містика	– організація-сім'я, очолювана вождем; – авторитет вождя ґрунтується не на знаннях, не на силі, а на містичних (нераціональних) характеристиках, наприклад на старшинстві	Невелика	Приватна або сімейна фірма, заснована небагатими, не дуже освіченими людьми	Вождь піклується й оберігає, він знає все, завжди більше від усіх
Червоний клан Цінність – сила та влада	– на чолі стоїть лідер, який сам приймає всі рішення; – структура компанії – це концентричні кола (кола влади) навколо лідера; – сила і влада визначаються лише ступенем близькості до лідера, авторитет якого базується на його волі, неодмінно підкріпленій колишніми успіхами	Обмежений кількість людей, яких лідер здатний контролювати особисто або через невелику кількість довірених	Політичні організації в нерозвинених політичних системах; кримінальні угруповання	Розділяй та пануй. Керівник суворий і вимогливий, але співробітники нерідко обожають його («бояться – отже, поважають»)
Синя ієрархія Цінність – обов'язок	– ієрархія, керована правилами; – їй притаманні посадові інструкції, звіти, процедури і регламенти, місія і документовані бізнес-процеси; – стабільність, упорядкованість	Тисячі працівників	– церковні організації; – армія; – компанії, що працюють у порівняно стабільному середовищі (транспортні, видобувні, державні монополії), ін.	Влада, повноваження і відповідальність цілком і повністю визначаються позицією в ієрархії. Від співробітників у синій організації очікується чітке й неухильне дотримання правил

1	2	3	4	5
Помаранчева корпорація <i>Цінність – розвиток</i>	– «корпорація» сучасного світу: орієнтована на результат, керована людьми, які висунуті завдяки заслугам; – відсутня суворі ієрархія; – працівники називають один одного на «ти» та по імені; – будується не на підпорядкуванні, а на однаковому розумінні цілей і завдань; – характерними є постійні зміни	До 150 осіб (коло осіб, яких людина може вважати «своїми»)	– хайтек; – банківська справа; – рекламний і медіа-бізнес; – великі успішні вітчизняні виробники товарів масового попиту та ін.	Так званий «жіночий» стиль управління: співпраця замість конкуренції, питання замість наказів, підказки замість інструкцій
Зелене співтовариство <i>Цінність – гармонія</i>	Передбачає рівну участь всіх її членів в управлінні, тобто всі збираються і приймають необхідні рішення, причому, як правило, на основі консенсусу	Обмежені в кількості, оскільки всі учасники повинні мати рівні права участі у вирішенні питань	– громадські організації; – ділові клуби; – професійні асоціації; – творчі колективи в мистецтві; – дослідницькі команди; – колективи програмістів; – дизайнерів, архітекторів, адвокатів та ін.	Ніхто не говорить людям, що потрібно робити, і ніхто їх не контролює, оскільки працівники володіють не лише більш високим рівнем свідомості, але і більш глибоко розуміють цілі і завдання організації, її внутрішнє й зовнішнє середовища
Жовта мережа <i>Цінність – інтеграція та зміни</i>	Відсутність структури організації. Співробітники залучені до великої кількості проектів, якими займаються окремі робочі групи. Частина проектів ініційована одним із співробітників. У відповідних групах він є «керівником»	Великий. Для виконання проектів залучена велика кількість людей, що формально не є співробітниками (вони працюють в інших компаніях або вдома)	Майже не спостерігається, відомий приклад організації в компаніях Yahoo! та Valve	До виконання завдань залучаються штатні співробітники, кваліфіковані підрядники та наймані тимчасові допоміжні працівники

Застосовувати одні й ті самі принципи управління колективом і в світовому рекламному агентстві, і в невеликій студії однодумців не вдається, або вдається з великими труднощами. Творчі люди працюють тому, що їм подобається виконувати важкі, але цікаві завдання. Вони прагнуть відчуття досягнутого успіху, яке приходить з вирішенням непростого завдання (технологічного, художнього, соціального або логічного). Їм хочеться робити свою справу добре. При цьому творчі люди повинні відчувати довіру до себе та до того, що вони роблять. Це надихає їх та не створює перепон до розвитку [5]. Зауважимо, що найкраще для творчості підходять компанії вище синьої. Причому в синій теж не кожному типу особистості комфортно працювати. Ідеальними вважаються помаранчева та зелена. Жовту до уваги не беремо, оскільки її

майже немає. Перехід із червоного на синій рівень потрібен для того, щоб навести порядок після бурхливого розвитку. Для цього вводять правила, інструкції, процедури, звіти. Перехід із синього рівня на помаранчевий найчастіше відбувається в компанії, що досягли піку розвитку для захоплення нових ринків. Для цього проводиться реінжиніринг бізнес-процесів, реорганізація. Для того щоб перейти з помаранчевого рівня на зелений, необхідно, щоб в команді працівників усі були на одному рівні розвитку, при цьому досить високому. Це означає, що люди повинні прагнути до гармонії. Ця потреба налаштує їх на рівноправну, продуктивну співпрацю, де кожен знає, за що відповідає й для чого він це робить [6].

На нашу думку, найлегшим для досягнення та найефективнішим у нашій країні є поєднання синього та помаранчевого рівнів. Отже, будемо орієнтуватися на роботу в таких компаніях. Після того, як ми визначили існуючий тип організації та той, якого прагнемо досягти, визначимо, як саме будемо налаштовувати робочий процес творчих людей та як створюватимемо умови для розвитку потенціалу їхньої креативності. Будемо вважати, що в кожного з працівників є здібності до ухвалення творчих рішень.

2-й етап. Створення відповідної атмосфери

Креативний директор бере на себе відповідальність за створення атмосфери, її підтримання та «поширення». У табл. 2 показані шість факторів, які сприяють створенню творчої атмосфери в компанії.

Таблиця 2 – Фактори розвитку творчості персоналу в компанії

Фактор	Визначення	Сутність
Свіжість	Заздалегідь продумана та спланована організація нових факторів і стимулів, змін професійного життя, для створення можливості виникнення неординарних точок зору	Кожен менеджер у компанії повинен постійно стимулювати себе до пошуку новизни, адже підсумком буде нова ідея, система, що народжує потік ідей, яку скопіювати конкурентам буде складно
Теплиця	Середовище, в якому ідеї «вирощуються», а не критикуються	«Теплиця» захищає та вирощує «свіжі» ідеї, коли вони лише з'являються
Реальність	Утілення ідей у життя будь-яким чином	Потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи, які створюють креативні люди
Енергія	Така, що наявна у людей креативних, які генерують ідеї та займаються творчістю в компанії	Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням
Сигналізування	Видимі знаки, спрямовані на всіх працівників	Межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть перемішуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання
Сміливість	У цьому аспекті є спорідненою з креативністю	Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже потрібно мати мужність, щоб показати свою відмінність. Тому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій

Розглянемо кожен фактор розвитку детально.

1. *Свіжість*. Існує такий закон креативності: якість й унікальність ідей на виході

безпосередньо залежить від якості й унікальності стимулу на вході. У цьому випадку стимул – це будь-які нові події чи враження, будь-що поза площиною проблем, які в даний момент вирішуються. Для унікальних ідей потрібні нові враження, нові події, нові зв'язки. Щоб мати більше креативних ідей на виході, треба мати щось нове всередині. Потрібно виходити із зони комфорту й стимулювати унікальні поєднання в мозку. Для цього необхідно робити те, чого ніколи або дуже давно не робили, і зробити це усвідомлено — для стимулювання нових ідей. До таких дій можна віднести: відпочинок у новому ресторані, кафе; знайомство з новими людьми; проїзд на роботу іншою дорогою, інший розпорядок роботи, інші правила і т. д.

2. *«Теплиця»* існує для того, щоб піклуватися про нові ідеї. Коли ідея зароджується, необхідний час для чіткого її осмислення. *«Теплиця»* захищає та вирощує *«свіжі»* ідеї, коли вони лише з'являються. Фактично, йде мова про мозковий штурм, стратегічні сесії, неформальні зустрічі, *«курилку»* та ін., де створюють і плекають нові ідеї. Актуальність *«теплиць»* ще й у тому, що креативність вимагає іншого середовища, ніж звичайний бізнес. Реалії сучасних компаній такі, що вижити можуть лише ті, хто за менший проміжок часу виконує більшу кількість завдань. *«Теплиця»* – це те середовище, у якому ідеї *«вирощуються»*, а не критикуються. Створюється вона за допомогою трьох факторів:

- зупинка: при проголошенні ідеї необхідно спочатку відмовитися від жорсткої критики. Необхідно зробити паузу. Прислухатися до висловленого;

- розуміння: необхідно подивитися на ситуацію очима іншої людини. На цьому етапі необхідно зрозуміти ідею. Цього можна досягти, задаючи уточнювальні питання типу *«Звідки з'явилася така ідея?»*, *«Розкажи більше»* і т. д.;

- вирощування: два попередні фактори є важливими, але недостатніми. На цьому етапі ідея вирощується і підсилюється. Необхідно знайти відповіді на питання типу *«У чому цінність ідеї?»*, *«Як можна її покращити?»*, *«Які є альтернативи?»*.

3. *Реальність* – це простий і дуже потужний фактор креативності. На цьому етапі потрібно формувати шляхи втілення даної ідеї в реальне життя. Тобто необхідно створювати прототипи. Це допомагає та полегшує роботу. По-перше, коли ідея починає втілюватись у реальність, вона викликає реакцію, якої не можуть викликати слова. По-друге, створення прототипу штовхає на дії в тому чи іншому напрямку, і будь-який із них є кращим, ніж апатія. По-третє, можливість і бажання втілити ідею значно посилюють ентузіазм.

4. *Енергія*. Управління енергією (персональною, командною та корпоративною) – запорука втілення інновацій. Енергія в цьому аспекті потрібна для того, щоб повністю захоплюватися певним завданням. Фактично, цю енергію можна назвати натхненням.

Така поведінка притаманна творчим людям, які вміють створювати відповідний дух у компанії. Їхня енергія передається, і люди, які нею заражаються, теж хочуть виконувати роботу з задоволенням. У кожного працівника компанії виникає жага рухатися та досягати перемог. Енергія є одним із ключових факторів креативності. Завдання, що стоїть перед компанією, – навчитися керувати даною енергією та позбуватися енергетичних бар'єрів, що можуть заважати в роботі. Класифікація останніх подана в табл. 3.

Є два важелі, що допомагають скерувати енергію всередині компанії: знизити вищезазначені бар'єри, або ж підвищити мотивацію (в даному моменті мотивація найбільше стосується цінностей). Лише той працівник, який розуміє та сприймає цінності компанії, зможе повністю присвятити себе роботі та бути дійсно щасливим.

Таблиця 3 – Види енергетичних бар'єрів у компанії

Види енергетичних бар'єрів	Опис
Нестабільність процесу інновацій	Втрата ентузіазму, дефіцит коштів і часу, скепсис експертів, звільнення ключових працівників, запуск конкурентного продукту
Фрагментоване життя	Велика кількість проектів, розсіювання уваги, що призводить до зниження якості всіх проектів
Синдром «розділеного винахідника»	Розподіл процесу винахідництва на функціональні частини між різними підрозділами – велика кількість людей, надихати яких важко

5. *Сигналізування* – це видимі знаки, спрямовані на всіх працівників. Саме ці знаки дозволяють передавати інформацію, що уможливує творчу діяльність. Тобто межа між аналітичним і креативним режимами повинна бути чіткою, і вони не можуть переміщуватися – потрібно знайти їхнє гармонійне поєднання. Сигналізування – це навігація між переходами від одного режиму до іншого. Наприклад, той самий недороблений прототип – це сигнал, щоб аудиторія перейшла на креативний режим і думала.

6. *Сміливість*. Кардинальні ідеї практично завжди створюють кардинальні люди. Ці люди нетипові, адже треба мати мужність, щоб показати свою відмінність. Ось чому сміливі люди відіграють величезну роль у створенні інновацій. Сміливість – не вроджена характеристика. Вона виховується. Це такий важіль мотивації, як ступінь свободи, відносно якого існує така закономірність: внутрішня мотивація, а відповідно і творча активність різко підвищуються, коли люди отримують право самостійно вибирати способи досягнення цілі, але не ціль як таку.

3-й етап. Мотивація до творчості

Творче відношення до певної діяльності складається з трьох елементів: компетентності, здібності й гнучкості до нестандартності мислення та мотивації. Керівник може впливати на перші дві складові, але це шлях великих капіталовкладень значних витрат часу. Більший ефект забезпечують міри, спрямовані на підвищення внутрішньої мотивації персоналу. Для здійснення цього менеджер має чотири важелі впливу [3]:

- складність поставлених перед підлеглим задач;
- ступінь представленої ним свободи;
- спосіб організації роботи в групі;
- рівень заохочення і характер організаційної підтримки.

Висока внутрішня мотивація наявна у тому випадку, коли працівник вважає своє завдання достатньо складним, але виконуваним. При цьому відчуваючи, що йому довіряють, робітник зможе працювати більш відповідально. Також завданням керівника є правильна організація роботи в групі, так, щоб у кожного виконавця була чітка роль у команді та певне, визначене коло обов'язків.

Система мотивації може бути різною. На сьогодні ще на багатьох підприємствах збереглися залишки методів та принципів управління персоналом та його мотивація на базі методів, розроблених за часів Радянського Союзу. Це не завжди відповідає сучасним вимогам ринку, тому для розвитку та активізації креативних можливостей персоналу, менеджерам необхідно проаналізувати наявну систему мотивації на підприємствах та замінити її на більш ефективну, що відповідає нинішнім потребам

розвитку організації. Так, у таблиці 3 проаналізовано основні проблеми мотивації, що виникають на сучасних українських підприємствах.

Таблиця 4 – Особливості національної системи мотивації,
(складено на основі [1])

Застарілі методи мотивації	Рекомендації до зміни
Фіксовано висока заробітна плата за роботу на великому підприємстві незалежно від ступеня чіткості її виконання	Фіксований оклад + відсоток-надбавка за виконання проекту (завдання) у визначений термін та/або якісно, відповідно до вимог
Винагорода за певний період роботи (13-та заробітна плата), тобто оплата часу	Винагорода за результат, тобто за досягнення
Виключно матеріальна винагорода	Винагорода матеріальна + статусна, емоційна
Штрафи за невиконання	Неотримання бонусів

Сучасними методами стимулювання персоналу на підприємствах є [4]:

- мотивація персоналу починається з мотивації керівника. Відношення менеджера до діяльності організації відображається у роботі самого відділу чи організації, оскільки керівник є прикладом для наслідування;

- підкреслення внеску співробітників у досягнення цілей організації;

- важливо, щоб співробітники розуміли свій внесок у загальну справу. Відчуття себе частиною великої справи та усвідомлення причетності до досягнень компанії є важливими стимулювальними факторами;

- необхідно бачити у кожному особистість. Для кожного потрібен свій підхід залежно від темпераменту, характеру та інших особливостей;

- мотивація персоналу – це не результат, а процес. Мотивація – це постійний процес створення відповідних умов, у яких персонал може мотивувати себе на досягнення мінливих цілей організації;

- використання можливостей компанії. Необхідно, щоб підлеглі бачили підтримку з боку компанії. Для створення емоційного зв'язку можна вітати співробітників з важливими подіями;

- надихає на подальші досягнення, відзначення попередніх.

Вище розглянуто мотивацію персоналу до роботи в цілому. На сьогодні існує також мотивація персоналу до генерування ідей [11]. Раніше для збирання ідей у працівників використовували скарбнички пропозицій, сьогодні існує інша, більш дієва методика. Відомо, що в розвиненої, освіченої людини час від часу виникають ідеї щодо вдосконалення та підвищення ефективності виробництва, вона обговорює це поза межами компанії: в кулуарах та вдома, та не пропонує ідеї до змін керівництву. Причиною цього є відсутність чіткого механізму доведення ідей до реалізації в компанії.

Для реалізації ідеї необхідними є п'ять фаз управління:

1. Зародження ідеї. Кожна ідея, яка зароджується в думках підлеглих, повинна спрямовуватися на досягнення стратегічних цілей та поставлених завдань, що їм доносять на нарадах.

2. Формування первинного пулу ідей. Перш за все потрібен лідер, який зможе контролювати та управляти процесом відбору ідей та відстоювання найбільш перспективних.

3. Розвиток та збагачення ідей. При правильній модерації в колі обговорення ідеї

доповнюються та розвиваються, доводяться до майже досконалого вигляду.

4. Управлінська оцінка ідей. Найпростіший метод оцінки ідеї – розподіл за двовимірною шкалою, де за віссю Х – корисність від впровадження, а за віссю У – докладені зусилля.

5. Відбір ідей для практичної реалізації. Цей вибір залежить від відповідності ідеї певним стратегічним цілям компанії, затратами на її виконання та корисністю від впровадження. Остаточне рішення приймає відповідальна особа після мозкових штурмів та ідейних нарад.

Необхідно пам'ятати, що головний секрет успішного управлінця – ніколи не ображати «талант» та його творіння. Критикувати лише конструктивно, даючи висловити власну точку зору, спілкуючись на паритетних засадах. Необхідна домовленість між адміністратором і колективом: кожен повинен розуміти роль іншого в бізнес-процесі. Колективи, де знайдено таке порозуміння, відрізняються злагожденістю роботи, передбачуваністю творчих процесів [5].

Висновки з дослідження та перспективи подальших розробок за цим напрямом. Таким чином, для того щоб правильно організувати процес розвитку творчості у персоналу, керівник повинен провести аналіз існуючої ситуації. Відповідно до розробленої методики вона проводиться в три етапи: оцінка рівня розвитку організації, створення відповідної атмосфери, мотивація до творчості. На кожному з етапів керівник повинен вирішувати певне коло питань. У ході цього дослідження нами було виявлено, що для розвитку та стимулювання креативного мислення в персоналу менеджер повинен давати йому свободу діяльності, стимулюючи до роботи шляхом уточнення кінцевої мети та значущості її виконання. Також він повинен стимулювати формування творчих рішень до виконання завдання за рахунок:

- створення атмосфери відвертості і взаємодії, в якій підлеглі зможуть стимулювати один в одному більшу обізнаність і висунення ідей;
- звільнення від зайвої владності та використання залежності підлеглих – традиційних схем управління. Усунення надмірності в адмініструванні, контролі й звітності;
- стимулювання за рахунок матеріальних важелів;
- врахуванні індивідуальних відмінностей, надання глибокої оцінки унікальним рисам характеру кожної особистості, її сильним і слабким сторонам;
- забезпечення людей стимулювальною роботою, яка викликає почуття персонального та професійного росту;
- забезпечення підлеглих проектами і завданнями, які викликають почуття повноти і завершеності;
- надання можливості оскарження ідей за рахунок «підняття» рівня поставлених завдань і проектів трохи вище відомих здібностей підлеглих.

Отже, керівники можуть стимулювати творчу ініціативу своїх підлеглих різними методами та способами. Для найкращого результату необхідно розробити систему мотивації та розвитку креативності персоналу, яка в комплексі буде використовувати всі вищезазначені методи. Нагородою за їхні старання стане по-справжньому інноваційна компанія, де творчий підхід до справи – правило, а не виняток.

1. Веретенко Д. Мотивація по-українски [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.

2. Прокопенко Г.И. 100 идей для развития творческого потенциала сотрудников [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.
3. Harvard Business Review [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://crealoga.livejournal.com/16772.html>.
4. Басков А. Мера креативна [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://plutin.livejournal.com>.
5. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.hr-portal.ru>.
6. Пекар В. Разноцветные организации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>.
7. What is Spiral dynamics [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://spiraldynamics.org/>.
8. Управляем креативностью [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trainings.ua/>.
9. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента : пер. з англ. – М. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 432 с.
10. Дилтс Р. НЛП: управление креативностью / Р. Дилтс. – СПб.: Питер, 2003. – 416 с.
11. Хомуцкий Д. Управление идеями: как организационный процесс [Электронный ресурс] / Д. Хомуцкий. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>.

Т.А. Башук, М.А. Хижняк

Стимулирование и развитие креативности у персонала

В данной статье на основе анализа научных, научно-популярных и других изданий сформулирован комплекс мер и необходимая стратегия поведения руководителей для стимулирования генерирования идей на предприятии, развития креативности и творческих способностей у менеджеров и подчиненных.

Ключевые слова: креативный менеджмент, творчество персонала, развитие креативности у персонала, факторы содействия развитию креативной среды.

Т.О. Bashuk, M.O. Khizhnyak

Promotion and development of creativity among staff

The aim of the article. The main purpose of this paper is to analyze the reasons for the lack of creative thinking among specialists, possible ways of its development, using one integrated methodology rather than many currently existing approaches.

The results of the analysis. The authors investigated existing creativity development methods of staff and made an integrated plan, adapted to the specifics of Ukrainian enterprises. Three steps to stimulate creativity are proposed.

First stage. Organization's development evaluation. It is necessary for understanding what the workers do in the company, the opportunity to develop creativity, what leadership style is in this organization today. Thus, the characteristics of the company can determine which of the six types of companies through the spiral dynamics it belongs.

Second stage. Appropriate atmosphere creating. When you know what is happening in the company, you can begin the change. It is known that you need a special atmosphere for ideas appearing. Creative director assumes the creation of such atmosphere and its support. There are six factors that contribute to the creative atmosphere in the company.

Third stage. Work motivation. Creative relation to certain activities consists of three elements: competence, ability and flexibility to non-standard thinking. Manager can influence first two components, but this is the way of great investments and much time. Measures aimed at increasing internal motivation provide greater effect. For it manager has four levels: 1) tasks complexity; 2) freedom degree; 3) group work; 4) level of incentives and the way of organizational support.

In this study the authors found that for development and promotion of creative thinking among staff,

a manager has to give them freedom to act, to stimulate their work by clarifying the ultimate goal and the importance of its implementation. He should encourage the formation of creative solutions. Creative manager should:

- create an atmosphere of openness and collaboration, in which subordinates can stimulate each other through better awareness;
- stimulate with material instruments;
- take into account individual differences, providing depth assessment of the unique traits of each individual, its strengths and weaknesses;
- provide people with stimulating work, which evokes a sense of personal and professional growth;
- ensure subordinates by projects and tasks that cause feelings of fullness and completeness.

Conclusions and directions of further researches. Thus, managers can encourage creativity of their subordinates using various methods. For good results it should develop a system of staff motivation and creativity. The reward for such efforts is truly innovative company where creative approach to business is the rule but not exception.

Keywords: creative management, creative personnel, development of creativity, factors for promotion creative environment, spiral dynamics.

1. Veretenko D. Motyvatsiia po ukraïnski (Motivation in Ukrainian) [Electronic Resource]. – Access mode: <http://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=910>.
2. Prokopenko H. 100 idei dlia razvitiia tvorcheskogo potentsiala sotrudnikov (100 ideas for development of creative potential of employees) [Electronic Resource]. – Access mode: <http://www.hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=138>.
3. Harvard Business Review [Electronic Resource]. – Access mode: <http://crealogia.livejournal.com/16772.html>.
4. Baskov A. Mera kreativa (Mayor of creative) [Electronic Resource]. – Access mode: <http://plutin.livejournal.com> – Title screen. - 20.05.2010.
5. Chinarova K. Kolektiv-kreativ (Upravleniie tvorcheskim kolektivom) (Team-creative (creative team management) [Electronic Resource]. – Access mode: <http://www.hr-portal.ru>.
6. Pekar V. Raznotsvetnyie Orhanizacii (Multicolored organizations) [Electronic Resource]. – Access mode: <http://www.management.com.ua/strategy/str190.html>.
7. What is Spiral dynamics [Electronic Resource]. – Access mode: <http://spiraldynamics.org/>.
8. Upravlaiem creativnostiiu (Creative management) [Electronic Resource]. – Access mode: <http://www.trainings.ua/> - Title Screen. - 29.09.2011.
9. Druker P.F. Entsiklopediia menedzhmenta (The Practice of Management) : per. s anhl. – M. : Izdatelskyi dom «Viliams», 2004. – 432 p.
10. Dilts R. NLP upravleniie creativnostiu (NLP: Managing creativity) / R. Dilts. – Stb. : Petersburg, 2003. – 416 p.
11. Homutskii D. Upravleniie ideiami: kak organizacionnii process (Idea management: how organizatsionniy process) [Electronic Resource] / D. Homutskii – Access mode: <http://www.management.com.ua/strategy/str122.html>.

Отримано 11.12.2012 р.