

Міністерство освіти і науки України
Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Факультет соціальних наук і соціальних технологій
Кафедра зв'язків із громадськістю, психології та педагогіки

Магістерська робота

освітньо-кваліфікаційний рівень – магістр

на тему: «Роль внутрішньокорпоративної комунікації у розвитку творчого потенціалу PR-агенцій»

Виконала: студентка 2-го року навчання,
спеціальності

Менеджмент зв'язків із громадськістю

Баришнева Варвара Олександрівна

Керівник: Зінченко А.Г.,

Доцент кафедри зв'язків із громадськістю

Рецензент Тимоченко Ю.М.
(прізвище та ініціали)

Магістерська робота захищена
з оцінкою « 95/А »

Секретар ДЕК Костенко С.С.
« 11 » червень 2014 р.

Київ 2014

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1: Теоретичні засади вивчення методів генерування нових ідей	10
1.1 Сутність понять «креативність» та «творче мислення».....	10
1.2 Оцінка необхідності застосування творчості у виробничому процесі сфери зв'язків із громадськістю	19
РОЗДІЛ 2: Концептуальні засади розвитку творчого потенціалу pr-агентства	30
2.1 Роль внутрішньо корпоративної комунікації у розвитку творчого потенціалу організації.....	30
2.2 Дослідження сприятливих для розвитку творчого потенціалу умов праці	33
2.2.1. Забезпечення сприятливих для творчості умов праці	37
2.2.2. Система мотивації співробітників до генерування нових та оригінальних рішень	44
2.2.3. Інтеграція методів генерування нових ідей до робочого процесу PR-агентства.....	52
Метод мозкового штурму.....	54
Метод синектики	58
Метод фокальних об'єктів (метод каталогу).....	61
Метод гірлянд випадковостей та асоціацій	63
Метод морфологічного аналізу	63
Оцінка ідей.....	72
РОЗДІЛ 3: Український досвід розвитку креативного потенціалу pr-агентства	82
3.1 Методологія дослідження.....	82
3.2 Досвід збільшення інноваційного потенціалу працівників українських PR-агенції	87
3.3 Рекомендації з питань посилення творчої спроможності PR-агентства	96
ВИСНОВОК:	99
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:	104
ДОДАТКИ	108
Додаток 1. Гайд неформалізованого глибинного інтерв'ю	108

ВСТУП

З кожним днем усе частіше у літературі з управління можна зустріти твердження, що для успішного розвитку компанії та ефективного ведення бізнесу процес генерування нових ідей необхідно зробити поточним. Зацікавленість спеціалістів феноменом творчості у бізнесі почала набирати обертів ще у шістдесятих роках, руйнуючи скепсис та неприйнятність суміщення ірраціонального творчого потоку та зважених економічних показників. Сьогодні інтерес до цього питання у менеджерів, економістів та науковців стрімко зростає, про що, наприклад, свідчить збільшення кількості дослідницьких центрів та освітніх програм з застосування та вирішення бізнесових проблем за допомогою творчості. У США функціонують такі організації як «Центр творчого управління», «Інститут творчого вирішення проблем», та «Центр вивчення творчості» у Стенфордському університеті. [3; 465 - 477, 4; 224 - 241]

Таке зростання зацікавленості цим питанням має декілька причин:

По-перше в умовах динамічного суспільного розвитку, котрий має місце в сучасному світі, кількість нетипових проблем та завдань зростає пропорційно з кількістю економічних, соціальних та технологічних змін, а їх розв'язання потребує пошуку нових принципових рішень.

По-друге в умовах гіперконкуренції, що існує зараз на більшості ринків, творчість є необхідним засобом «виживання» компанії. Креативні рішення фірми роблять її позиції сильнішими, і з такої точки зору, це не просто шлях до успіху, а передумова виживання.

По-третє, за останнє десятиліття науковцями було відмічено суттєві зміни у мотивації співробітників до праці. Дослідження підтверджують зменшення

утилітарної зацікавленості людини в професійній діяльності, зовнішньої мотивації, і збільшення значення мотивації внутрішньої, направленої на особистісне самовдосконалення, самореалізацію і творчість (А. Маслоу , У. Мітчелл , Ч. Хенді та ін.).

По-четверте, рівень вимог споживачів до товарів і послуг зростає і для їх задоволення необхідним є постійне оновлення та диференціація продукції, що безпосередньо пов'язано з творчістю.

Таким чином, в умовах зростання ринкової конкуренції і невизначеності, господарського та фінансового ризиків, скорочення життєвого циклу товарів, безперервно зростаючого технологічного та соціально-економічного динамізму творчість перетворюється на стабілізуючий елемент конкурентоспроможного розвитку і стає життєво важливим для компаній.

Найбільш безпосередньо це стосується креативних та комунікаційних агенцій (маркетингових, рекламних, pr, digital), оскільки їх основною діяльністю, власне, і є продукування ідей: креативних рішень, рекламних концепцій, маркетингових планів, іншими словами - генерація смислів. Відповідно, від якості і кількості цих смислів залежить не тільки конкурентоспроможність самої агенції, а ще й конкурентоспроможності клієнта, котрому така послуга надається.

У зв'язку з умовами жорсткої конкуренції на сучасному ринку товарів і послуг роботодавці багатьох компаній зацікавлені в людях, які здатні нестандартно мислити, знаходити нові ідеї та підходи до управління. Саме тому стає актуальним розвиток і стимулювання творчого потенціалу. Розвиток креативності в Україні здійснюється переважно в рамках тренінгових компаній. Широке розповсюдження отримали короткострокові тренінги розвитку творчих здібностей керівників, орієнтовані передусім на досвідчених фахівців із закінченою вищою освітою. Однак, короткострокові тренінги та курси не вирішують проблему, оскільки розвиток стійких навичок креативності є

можливим лише за рахунок розвитку творчості на регулярній основі протягом досить тривалого часу. [17; 18-23] Тому виникає необхідність перегляду сформованої системи підготовки: розвиток креативності як основної професійної компетенції має стати головною метою протягом всього періоду професійної підготовки та кар'єри. Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але акцентує увагу суб'єктів управління на проблемі використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці й прийнятті управлінських рішень, на завданнях підвищення їх кваліфікації, впровадження в процес управління сучасних методів креативного мислення і прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення співробітників. Слід підкреслити, що креативний потенціал компанії не є простою сумою креативних потенціалів її співробітників. Його використання характеризується синергетичним ефектом від реалізації креативного потенціалу співробітників і використання організаційно-економічного механізму розвитку цього потенціалу. Креативний потенціал компанії можна визначити як здатність компанії до прийняття і реалізації креативних управлінських рішень, що сприяють досягненню поставлених компанією цілей і формування унікальних конкурентних переваг за рахунок використання власних і залучених ресурсів. У сучасних умовах креативність й її фактори є детермінантами успішної управлінської діяльності, оскільки сприяють швидкому прийняттю рішень, розробці оригінальних стратегій, впровадження інновацій та реалізації інших важливих управлінських функцій.

Виходячи з цього, першочерговими питаннями, яким повинні перейматися менеджери цих бізнес структур, це «Як збільшувати творчий потенціал компанії? Як стимулювати творчий процес співробітників? Як отримувати найкращі на ринку ідеї? Що для цього необхідно зробити?»

Ці дослідницькі питання стануть основою даної роботи. Додатково, ми також отримаємо відповіді на наступні питання: Хто у світі та в Україні займався дослідженням творчого потенціалу найманих працівників? Які існують методи генерування інноваційних ідей та творчості? Для яких задач слід використовувати які методи? Якими методами користуються українські комунікативні агенції? Які стратегії творчого розвитку людського ресурсу застосовують українські PR-агенції?

Актуальність даної роботи полягає в тому, що дослідження механізмів підвищення творчого потенціалу організацій дозволить компаніям підвищити конкурентоспроможність, збільшити свою долю на ринку та зробити свою організацію більш привабливим місцем для працевлаштування висококваліфікованих працівників інтелектуальної праці.

Питання можливості стимулювати творчий процес та знайти закономірності у феномені генерування нових ідей викликали науковий інтерес у дослідників з абсолютно різних галузей та поколінь. Перші спроби створити методіку творчості були зроблені ще за часів стародавньої Греції. Далі - більшість найталановитіших особистостей відомих історії прямо чи опосередковано займалися створенням та розробкою теорій пізнання, механізмів творчості, дослідженням евристичних методів. Серед них, наприклад, - Спіноза, Лейбніц та Кант.

Проте, ці напрацювання були переважно теоретичними міркуваннями та пошуком певних алгоритмів у області науково-технічної творчості. Перші ж працездатні методи активізації творчого процесу почали з'являтися наприкінці 20-х років XX сторіччя. До них відносяться: метод «Каталогу», запропонований німецьким професором Кунце і вдосконалений в 50-х американським вченим Чарльзом Вайтінгом; мозковий штурм, запропонований 1939 року американцем Алексом Осборном; морфологічний аналіз, винайдений 1942 р. швейцарським астрономом Фріцом Цвіккі; метод синектики, розроблений

американцем Вільямом Дж. Гордоном в 1952 році та ін. Нові техніки творчості з'являються і по сьогодні, одними з найбільш популярних сучасних методів є метод Тагучі (Taguchi), QFD (Quality Function Deployment), «6 Сигма (Six Sigma)», TQM (Total Quality Management) і деякі інші. [10]

Серед сучасних дослідників винахідницької творчості найбільший внесок зробили Д. Пойа, Брайан Клег, Г. Буш, Дж. Шерер, А.Серавін, Едвард де Боно та інші. Напрацюванням двох останніх авторів буде присвячено особливу увагу у даній роботі.

Об'єктом дослідження є творчий потенціал PR-агенцій, представлених на українському ринку послуг.

Предметом – внутрішньокорпоративні комунікації у процесі стимуляції творчої результативності співробітників.

Дане дослідження має на меті проаналізувати роль внутрішньокорпоративні комунікації у процесі стимуляції творчої результативності співробітників та надати рекомендації щодо розвитку творчого потенціалу PR-агентства. Для її досягнення нам необхідно виконати наступні завдання:

- Концептуалізувати поняття творчого потенціалу
- Оцінити необхідність застосування творчості у виробничому процесі сфери зв'язків із громадськістю
- Визначити роль внутрішньокорпоративної комунікації у процесі розвитку творчого потенціалу організацій
- Виокремити сприятливі для стимуляції творчості та генерації нових ідей умови праці
- Проаналізувати евристичні методи, що є необхідними до використання у виробничому рг-процесі
- Проаналізувати український досвід розвитку творчого потенціалу організацій

- Розробити рекомендації для збільшення творчої спроможності PR-агентства.

На нашу думку, найбільш доцільною, з огляду на мету і завдання, для проведення дослідження є якісна методологія, оскільки необхідним є розширення поля наявної інформації не «вшир», а саме глибинний аналіз поставленої задачі. Відповідно до цього найбільш адекватним методом – є метод глибинних інтерв'ю, при чому саме неформалізованих глибинних інтерв'ю, оскільки це надасть нам змогу ставити відкриті запитання, отримувати на них широкі відповіді, вести відкритий діалог та формувати додаткові уточнюючі запитання у процесі опитування. Вибірка є невипадковою, респонденти відбиралися методом снігової кулі. Місце проведення опитування – місто Київ. На нашу думку обмеження географії дослідження столицею України є доцільним, оскільки саме тут є зосередженими провідні та міжнародні компанії, а відповідно і PR-агенції, що обслуговують їх діяльність.

Відповідно, теоретико-методологічну основу роботи складають наукові висновки та практичні узагальнення вітчизняних і зарубіжних вчених у сфері застосування евристичних методів та розвитку творчого потенціалу організації, роботи авторів у галузі внутрішньо корпоративних зв'язків. У ході роботи використовуватимуться загальнонаукові соціологічні методи, методи аналізу, контент-аналізу, синтезу та узагальнень.

Емпірична частина роботи базувалася на:

- матеріалах, отриманих методом глибинного інтерв'ювання та експертного опитування (8 осіб) директорів, менеджерів та інших співробітників підприємств, які здійснюють професійну діяльність у сфері зв'язків із громадськістю;

- інформаційні та статистичні дані, опубліковані в статтях, монографіях, публікаціях; аналітичні матеріали;
- вторинний аналіз результатів соціологічних досліджень і аналітичних оглядів.

РОЗДІЛ 1: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИВЧЕННЯ МЕТОДІВ ГЕНЕРУВАННЯ НОВИХ ІДЕЙ

1.1 СУТНІСТЬ ПОНЯТЬ «КРЕАТИВНІСТЬ» ТА «ТВОРЧЕ МИСЛЕННЯ»

Питання можливості стимулювати творчий процес та знайти закономірності у феномені генерування нових ідей викликали науковий інтерес у дослідників з абсолютно різних галузей та поколінь. Перші спроби створити методіку творчості були зроблені ще за часів стародавньої Греції.

Демокріт збудував першу логічну систему античного періоду, логіку індукції, особливу увагу, звертаючи на аналогію, як засіб пізнання. Аристотель бачив мету науки в повному визначенні предмету. Він розрізняв вже два типи пізнання реальності: діалектичні і аподиктичні. Перші - "думки", це те, що ми отримуємо з досвіду, друге це - достовірне знання. Досвід, за Аристотелем, не є останньою інстанцією достовірності пізнання, бо вищі принципи знання сприймаються розумом безпосередньо. Повне визначення предмета досягається лише шляхом поєднання дедукції і індукції, в чому, власне і полягає суть силогізму. Архімед вже був автором багатьох технічних відкриттів. Походження терміну "еврика" приписують його вигуку в момент відкриття їм гідростатичного закону (eureka! - знайшов!). Він описував і способи створення нових технічних об'єктів із стандартних елементів. Римський поет і філософ Тіт Лукрецій Кар у своїй філософській поемі "Про природу речей" викладає вчення грецького філософа Епікура, який пропонує отримувати різні об'єкти шляхом комбінування складових їх частин і приєднанням інших частин. [11; 11] Ця ідея

стала основою для створення декількох технік генерування нових ідей, як, наприклад, «стратегія семикратного пошуку» чи «методу фокальних об'єктів».

Далі - більшість найталановитіших особистостей відомих історії прямо чи опосередковано займалися створенням та розробкою теорій пізнання, механізмів творчості, дослідженням евристичних методів - Спіноза, Лейбніц, Кант. [23; 256]

Одним із базових та найважливіших розробок з методики технічної творчості є книга чеського математика і філософа Бернарда Больцано "Наукознавство", четверта частина, якої називається "Мистецтво винахідництва". У ній автор виклав методику винахідництва, що включає різні методи та евристичні правила. Він пропонує схему вирішення задач з технічного винахідництва: спершу визначити мету та відкинути непродуктивні напрямки пошуків. На наступному кроці проводять аналіз існуючого досвіду вирішення схожих питань. Далі висуваються тестові пропозиції та гіпотези, створюється спроба вирішити задачу різними методами, при цьому критично аналізуються й оцінюються різні рішення, залишаються лише найкращі. У книзі Больцано містяться спеціальні правила вирішення творчих завдань. Винахідництвом він вважає: знаходження цілеспрямованих завдань, виявлення уявлень, що з'явилися в підсвідомості, оцінку їх реальності, обсягу, аналогів, а також логічних операцій і прийомів мислення.

Відомий французький математик Жюль Анрі Пуанкаре у своїх роботах приділяв значну увагу ролі несвідомої діяльності мозку. Одним із прикладів такого процесу Пуанкаре описує процес виникнення одного зі своїх відкриттів. [25; 11-13] Цікаво, що Пуанкаре так само, як і Гелемгольц, однією з умов успіху несвідомої діяльності називав попереднє всебічне вивчення проблеми і подальший відпочинок, в процесі якого найчастіше і з'являються ідеї. [12; 773-774]

На базі цього спостереження було розроблено теорію Грехема Уоллеса. Вона полягає у тому, що творчість нерозривно пов'язана з працею людини, з кропіткою роботою, але при цьому часто вимагає відходу від проблеми, розслаблення, переключення уваги. Відповідно до цієї теорії, виділяють чотири стадії творчого мислення. Так у творчому процесі можна спостерігати період підготовки, коли перед людиною постає певна проблема або потреба і він, можливо, навіть втративши надію, намагається її вирішити, але не може. Далі настає період інкубації - людина, часто вже знесилена, відкладає вирішення проблеми і займається іншими справами. Свідомість людини отримує необхідний відпочинок, розрядку, але в той же час, підсвідомість не забуває проблему і раптом людина знаходить, як правило абсолютно несподівано можливе рішення загадки - це вже етап осяяння. Тоді ідею залишається лише правильно оцінити, довести «до пуття» і вирішити технічні питання, що відповідає останньому етапу - верифікації.

В Росії теорією генерації нових ідей займався інженер та патентознавець П. К. Енгельмейер. [35; 158] Він був переконаний у необхідності і можливості створення науки про творчість і, зокрема, про винахідництво. За його ініціативою в 20-х роках у Росії був створений Єврологічний інститут, котрий займався вивченням переважно образотворчого мистецтва.

Дослідженням творчого процесу займався і академік В.М.Бехтерев, що запропонував створити «Пантеон мозку», інститут, в якому вивчалися б особливості творчості відомих людей.

Проте, усі перелічені вище напрацювання були переважно теоретичними міркуваннями та пошуком певних алгоритмів у області науково-технічної творчості. Перші ж працездатні методи активізації творчого процесу почали з'являтися наприкінці 20-х років ХХ сторіччя. До них відносяться метод «Каталогу», запропонований німецьким професором Кунце і вдосконалений в 50-х американським ученим Чарльзом Вайтінгом; мозковий штурм,

запропонований 1939 року американцем Алексом Осборном; морфологічний аналіз, винайдений 1942 р. швейцарським астрономом Фріцом Цвіккі, метод синектики, розроблений американцем Вільямом Дж. Гордоном в 1952 році та ін. Нові техніки творчості з'являються і по сьогодні, одними з найбільш популярних сучасних методів є метод Тагучі (Taguchi), QFD (Quality Function Deployment), «6 Сигма (Six Sigma)» , TQM (Total Quality Management) і деякі інші методи. [10] Детальніше, деякі з них будуть розглянуті у відповідному розділі даної роботи.

Серед сучасних дослідників винахідницької творчості найбільший внесок зробили Д. Пойа, Брайан Клег, Г. Буш, Дж. Шерер, А.Серавін, Едвард де Боно та інші. Багато у чому їх теоретичні концепції перегукуються, але базовим висновком в результаті аналізу їх напрацювань, стало те, що існує певний дисонанс між визначеннями «творчості», «креативності», «таланту», «винахідництва» та «інновації». Усі ці слова безперечно мають багато спільного, але першочерговим та необхідним для нас є концептуалізація понять творчості та ідеї.

Область креативності є складною для досліджень і викликає безліч суперечок, оскільки емпіричне поле фактів, що стосуються даної проблеми є занадто широким і водночас недостатньо дослідженим. Ще в 60 -х рр. було описано більше 60 визначень креативності та і число їх число зростає щодня.

Тенденція до появи такої великої кількості визначень і їх неузгодженості свідчить про термінологічну кризу і активну необхідність у дослідженні даної галузі.

Сучасний Енциклопедичний Словник [28; 289] визначає творчість як діяльність, що породжує щось якісно нове і відрізняється неповторністю, суспільно-історичною унікальністю. У переносному сенсі творчістю називають будь-яке внесення нового, зокрема створення образів у результаті творчої фантазії. [15; 372]

Креативність, за тим самим психологічним словником - це творчі здібності індивіда, що характеризуються готовністю до продукування принципово нових ідей і що входять в структуру обдарованості, як незалежного фактора. На думку П. Торренса, креативність включає в себе підвищену чутливість до проблем, до дефіциту або суперечливості знань, дії за визначенням цих проблем, по пошуку їх рішень на основі висування гіпотез, з перевірки і зміни гіпотез, по формулюванню результату рішення .

Як бачимо, визначення є схожими, що було передбачуваним, з огляду на те, що “Creative” – є англomовним відповідником українського слова «творчий».

Для зручності, у даній роботі поняття «творчість» та «креативність» вживатимуться у якості синонімів, оскільки фактично вони є носіями ідентичного сенсу, відображеного у лексиці різних мов, що сталося внаслідок залучення іншомовних слів до української мови.

Альтернативним методом концептуалізації творчості є визначення даного поняття через його види.

В.В. Шаронов [33; 36] виділяв такі три види творчої діяльності:

А) Діяльність з висунення принципово нових рішень.

Б) Діяльність по деталізації, конкретизації, опрацюванню нових рішень, з метою визначення принципової можливості їх практичної реалізації.

В) Діяльність по втіленню нових ідей в життя, їх об'єктивації в тих чи інших матеріальних формах.

Така класифікація творчості народилася в рамках сучасного наукознавства і належить, передусім, до видів наукової творчості (фундаментального, прикладного та технічного знання). Але вона, на його

думку, може бути віднесена і до загального, більш широкого, процесу творчості.

Якщо узагальнити запропоновані визначення, можна виділити три спільні для усіх ознаки творчості (тут і надалі творчість та креативність виступають у якості синонімів). Насамперед , це якісна, принципова новизна кінцевого продукту творчого акту. По-друге, це безпосередня відсутність цієї якості у вихідних передумовах творчості. По-третє , творчість - це діяльність, котра є наслідком специфічного, творчого мислинневого процесу.

А. Серавін, [26] на основі аналізу 126 визначень творчості пропонує одну з найбільш адекватних, на нашу думку, інтерпретацій цього поняття. Він доходить висновку, що класифікувати творчість необхідно як один з типів мислення, а не фактичну діяльність. В основі цієї концепції лежить теорія типів мислення Дж.Гілфорда. Він вважав, що усі мисленнєві процеси, що використовують індивіди у повсякденному житті, можна поділити на два типи: конвергентний тип мислення і дивергентний мислення. Сегментація відбувається за рахунок різного характеру розумової діяльності: звуженні діапазону мислення з виходом на вирішення проблеми або розширення поля розумових операцій. Дивергентне мислення пов'язане з породженням великої кількості рішень на основі однозначних даних. Конвергентне мислення спрямоване на пошук одного вірного результату і діагностується за допомогою традиційних тестів інтелекту. І творчий підхід включає на його думку обидва типи розумової активності.

Найбільш характерним відповідником конвергентного мислення є аналітичне мислення, що передбачає наявність чітко окресленої логічної проблеми. Як конвергентне мислення слід класифікувати і будь-який систематичний і ретельний спосіб аналізу, навіть якщо при пошуку рішення використовуються прості евристичні методи.

Зі свого боку, асоціативне, дивергентне мислення відрізняється більшою внутрішньою свободою і нерідко приносить якісніші результати. Воно характеризується тим, що психологи називають «побіжністю» сприйняття (тобто здатністю генерувати кілька ідей), гнучкістю (тобто здатністю переходити на іншу точку зору) і оригінальністю (тобто здатністю виробляти нетривіальні ідеї). Порівняльний аналіз типів мислення по принципу знаходження рішень представлений у таблиці 1.1.1.

Як вже було зазначено, засновуючись на дослідженні 126 визначень творчості, А. Серавін ключовою характеристикою творчості визначає принципову новизна продукту. Тобто на його думку творче мислення характеризується пошуком принципово нових рішень, виходом за рамки існуючої системи, що не відповідає визначенню ні конвергентного, ні дивергентного мислення. Це означає, що психологічні тести Гілфорда та Торренса, що досліджують дивергентне і конвергентне мислення не стосуються творчості, оскільки засновані на пошуку прогнозованих рішень у рамках заданих умов, або вже існуючої системи.

Таблиця 11.1. Порівняльний аналіз типів мислення по принципу знаходження рішень

Тип мислення	Характерна особливість	Діагностика	Прогностична значимість результатів	Ключове слово
Конвергентний	Мислення направлене на пошук єдиного вірного рішення	Діагностується традиційним і тестами інтелекту	Неможливо передбачити інтелектуальні досягнення людини у реальному житті	обізнаність

Дивергентний	Пов'язане з породженням великої кількості рішень на основі визначених даних	Діагностується спеціалізованими тестами	Слабке передбачення реальних творчих досягнень у його звичайній та професійній діяльності	оригінальність
Творчий	Пов'язане з находженням принципово нових рішень	Діагностується спеціалізованим дослідженням	Передбачає реальні творчі досягнення людини у його повсякденному житті і професійній діяльності	Принципова новизна

Отже, творче мислення не є частиною ні конвергентного ні дивергентного мислення. Це окремий третій тип мисленнєвого процесу, результатом якого є принципово нові рішення та ідеї.

Відповідно до цього «творчість», необхідно визначати через наслідки творчого мислення, його результатів. Але на нашу думку, наслідки дивергентного мислення – тобто продукування не інноваційних, а оригінальних ідей, з точки зору менеджменту є не менш продуктивними. Неможливо продукувати лише інновації, але, на нашу думку якість та кількість оригінальних ідей мають підсилюючий економічний ефект та стимулюють процес генерування принципово нових рішень, оскільки змінюють напрямок

думок з шаблонного на новий. Отже, у даній роботі «творчість» визначатиметься через наслідок творчого та дивергентного мислення

Важливо, що концептуалізація творчості через дивергентне та творче мислення, дозволяє нам не сегментувати індивідів на «творчих» та «не творчих», а виходячи з припущення, що ці типи мислення є адаптивною функцією мозкової діяльності до необхідності створення нових рішень, вважати, що кожен є до нього здатним.

Такий кут зору дає суттєві переваги з управлінської точки зору, оскільки дозволяє задіяти та використати творчий потенціал кожного співробітника, незалежно від його кваліфікації та оцінки його творчих здібностей. Відтак, кожен індивід розглядається як рівний у своїй потенційній спроможності генерувати нові рішення та як носій певного унікального досвіду, котрий в такому ж унікальному поєднанні з досвідом іншого співробітника потенційно збільшує ймовірність виникнення інноваційної ідеї.

В результаті проведеного аналізу та узагальнення проведених раніше досліджень феномену креативності, у нашому подальшому дослідженні проблемного питання розвитку креативного потенціалу організацій ключові терміни будуть визначеними наступним чином:

Мислення - процес моделювання невідповідних відносин навколишнього світу на основі аксіоматичних положень.

Конвергентне мислення – тип мислення, заснований на стратегії точного використання попередньо засвоєних алгоритмів вирішення певної задачі, тобто коли дана інструкція з послідовності та змісту елементарних операцій для вирішення певного завдання.

Дивергентне мислення – тип мислення, який передбачає, що до одного і того ж питання може бути безліч однаково правильних і рівноправних відповідей.

Творче мислення – тип мислення, характеризується пошуком принципово нових рішень, виходом за рамки існуючої системи.

Творчість – результат творчого та дивергентного мислення.

Інноваційне\креативне\творче рішення – рішення для чітко визначеної проблеми, що характеризується новизною та\або оригінальністю у певній галузі.

Методи генерування нових ідей – методи стимуляції дивергентного та творчого типу мислення, метою якого є вирішення певної проблеми, а результатом застосування яких є продукування нових та оригінальних рішень цієї проблеми.

Творчий потенціал організації – сукупність характеристик підприємства, що визначають здатність компанії до здійснення діяльності щодо створення та практичного використання нововведень, оригінальних та принципово нових ідей.

Стратегія розвитку творчого потенціалу організації – стратегія розвитку, створення належних умов праці та мотиваційних заходів для стимуляції генерування співробітниками нових та оригінальних ідей.

Наступним після визначення робочих понять кроком є доведення актуальності та необхідності використання досліджуваного нами питання для виробничого процесу організацій, що спеціалізуються у сфері зв'язків із громадськістю

1.2 ОЦІНКА НЕОБХІДНОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ ТВОРЧОСТІ У ВИРОБНИЧОМУ ПРОЦЕСІ СФЕРИ ЗВ'ЯЗКІВ ІЗ ГРОМАДСЬКІСТЮ

Концептуалізувавши основні поняття та, зокрема, поняття творчості, наступним кроком нашого дослідження повинна стати оцінка частоти та доцільності використання творчості у діяльності PR-агентства. В першу чергу для цього є необхідним визначення сфер робочих завдань, для конкурентоспроможного вирішення яких працівнику PR-агентства необхідно застосовувати творче мислення.

Звісно кожна організація має свій індивідуальний набір типових робочих завдань, і вони дещо різняться у різних агенціях. Проте загальний алгоритм робочого процесу є спільним для усіх PR-агенцій. Найбільш адекватною ми вважаємо класифікацію робочих завдань, що була зафіксована у «Мінімальних стандартах якості роботи PR-спеціаліста» розроблених Міжнародним інститутом якості зв'язків з громадськістю, що були узгоджені на Всесвітньому конгресі Паблік Рілейшнз, що відбувся у Хельсинки 1997 року.

За цим документом виробничий процес піарника є умовно поділений на 6 етапів та має наступну структуру:

1. **Брифінг** – етап отримання замовлення на виконання певних PR-послуг, узгодження ключових моментів реалізації проекту. Включає наступні завдання:
 - Досягнення взаєморозуміння з проблемного питання. Постановка цілей
 - Обговорення можливих рішень та альтернатив
 - Визначення приблизного обсягу бюджету
 - Визначення часових меж проекту
 - Підпис угоди про співпрацю
2. **Попереднє планування** - розробка попереднього плану, в якому описуються шляхи вирішення робочої проблеми і приблизна оцінка

витрат. Схвалення клієнтом цього плану є передумовою для продовження процесу. Включає наступні завдання:

- Аналіз ситуації
- Визначення проблеми
- Визначення контурів рішення
- Визначення часових меж
- Визначення бюджету
- Отримання згоди клієнта

3. **Планування** – безпосередній процес створення стратегії реалізації проекту. Включає:

- Оцінку ситуації
- Перевірку даних
- Виявлення груп інтересів
- Постановку цілей
- Вироблення стратегій
- Планування конкретних дій
- Підрахунок грошових затрат, часових меж та можливостей
- Контроль - оцінка виконуваності, ефективності

4. **Документація** - Про хід ПР - діяльності необхідно постійно і письмово інформувати клієнта. Основними видами документації є: комунікаційна програма , план випуску необхідної продукції , звіти за угодами , змінам плану дій з досягнутим в ході виконання плану результатами. Включає наступні завдання:

- Комунікаційна програма
 - Опис цілей, груп інтересів та стратегії
 - Детальний опис тактичних дій
 - Складання графіку
 - Визначення критерії оцінки

- План випуску продукції
 - Аргументація необхідності випуску продукції
 - Визначення того, як вона буде використовуватися
 - Визначення формату, змісту та деталей
 - Найм підрядників
- Поточні звіти
 - Докладно інформувати клієнта про хід виконання проекту

5. **Виконання** – процес реалізації проекту. Включає наступні завдання:

- Дотримання визначеного плану
- Забезпечення необхідними ресурсами
- Перевірка усієї продукції перед випуском
- Контролювання витрат
- Підтримка зв'язку з клієнтом

6. **Оцінка** – це аналіз виконаної роботи. Включає наступні завдання:

- Внутрішня оцінка
 - Виявити наслідки PR-діяльності
 - Оцінити якою мірою було досягнуто мету
 - Оцінити ефективність планування та виконання
 - Розробка необхідних корегуючих дій
 - Скласти звіт
- Зовнішня оцінка
 - Отримати оцінку клієнта

Дана структура є повною та максимально узагальненою, при цьому включає у себе усі базові кроки у реалізації роботи PR-спеціаліста. Це робить її універсальною, та дає можливість застосовувати її до будь-яких робочих завдань pr-агентства: починаючи від абонентського комплексного обслуговування, закінчуючи невеликими разовими проектами.

Для подальшого дослідження та формування стратегії розвитку інноваційного потенціалу pr-агентства є необхідним аналіз кожного з етапів та завдань до цих етапів за домінантним типом мислення, котрий необхідно застосовувати pr-спеціалісту для ефективного та успішного виконання конкретного робочого завдання для забезпечення конкурентоспроможності агентства (див. табл. 2 Домінантні типи мислення для виконання робочих завдань PR-агентства)

Логіка цього аналізу є відповідною до концептуалізації робочих понять даної роботи, тобто характер завдання оцінюється за типами мислення та бажаними наслідками ефективно виконаного завдання.

Таблиця №2. Домінантні типи мислення для виконання робочих завдань PR-агентства

Завдання		Домінуючий тип необхідний для виконання завдання	Реалізація завдання
Етап 1: Брифінг			
1	Обговорити можливі рішення та альтернативи	Творче, дивергентне	Первинний опис ситуації, пошук принципово нового або оригінального рішення;
2	Визначити приблизний обсяг бюджету	Дивергентне	Пошук декількох рішень, як мінімізувати затрати
3	Визначити часові межі проекту	Конвергентне	Пошук єдиного правильного рішення
4	Досягти затвердження програми з клієнтом і підписати угоду	Конвергентне, дивергентне	Пошук нового рішення по вибудовуванню

			стосунків з клієнтом для досягнення порозуміння
Етап 2: Попереднє планування			
1	Описати ситуацію	Дивергентне	Аналітика, погляд на ситуацію з різних точок зору, визначення декількох характеристик ситуації
2	Визначити проблему	Дивергентне	Аналітика
3	Визначити контури рішення	Творче, дивергентне	Створення принципово нового або оригінального вирішення сформульованої проблеми
4	Визначити часові межі	Конвергентне	Визначення часових обмежень
5	Визначити бюджет	Дивергентне, творче	Пошук оптимального рішення для мінімальних затрат
6	Отримати згоду клієнта	Дивергентне	Виробити індивідуальний підхід до клієнта, та досягти з ним порозуміння
Етап 3: Планування			
1	Оцінка ситуації	Дивергентне	Повторний аналіз ситуації, формування

			та опис можливих причин та наслідків наявної ситуації
2	Перевірка даних	Дивергентне	Пошук підтверджуючих або спростовуючи оцінку даних
3	Виявлення груп інтересів	Дивергентне	Застосування аналітичних здібностей для формування ЦА
4	Постановка цілей	Дивергентне	Формулювання конкретних цілей, котрих необхідно досягти для зміни ситуації
5	Вироблення стратегій	Творче, дивергентне	Вироблення ефективного комплексу дій, необхідних для реалізації поставлених цілей принципово новим або оригінальним шляхом
6	Планування конкретних дій	Творче, дивергентне	Формування комплексу тактичних принципово нових або оригінальних дій,

			для реалізації виробленої стратегії
7	Підрахунок грошових затрат, часових меж та можливостей	Конвергентне	Формування списку необхідних для реалізації проекту ресурсів
8	Оцінка виконуваності	Дивергентне	Перевірка відповідності наявних ресурсів поставленим задачам
Етап 4: Документація			
<i>Комунікаційна програма</i>			
1	Опис цілей, груп інтересів та стратегії	Конвергентний	Оформлення в письмовому вигляді вже узгоджених ідей
2	Детальний опис тактичних дій	Конвергентний	
3	Скласти графік	Конвергентний	
4	Визначити критерії оцінки	Дивергентний, творчий	Аналіз стратегії та пошук декількох можливих методів оцінки її ефективності, рідше нових методів оцінки
<i>План випуску продукції</i>			
1	Довести необхідність випуску продукції	Дивергентний	Пошук конкретних аргументів необхідності випуску саме такого типу продукції

2	Визначити як вона буде використовуватися	Конвергентний	Опис тактики по використанню визначеної продукції
3	Визначити формат, зміст та деталі	Дивергентний, Творчий	Пошук принципово нових або оригінальних форм подачі інформації
4	Найняти підрядників	Конвергентний	Пошук та переговори з підрядниками
Поточні звіти			
1	Докладно інформувати клієнта про хід виконання проекту	Дивергентний	Застосування індивідуального підходу та пошук різних форм надання інформації замовнику, в залежності від ситуації
Етап 5: Виконання			
1	Дотримуватися визначеного плану	Конвергентний, дивергентний	Систематичний аналіз контроль реалізації проекту
2	Забезпечити себе необхідними ресурсами		
3	Перевіряти усю продукцію перед випуском		
4	Контролювати витрати		
5	Підтримувати зв'язок		

	з клієнтом		
Етап 6: Оцінка			
<i>Внутрішня оцінка</i>			
1	Виявити наслідки PR-діяльності	Творчий, Дивергентний	Глибинний аналіз та інтерпретація отриманих результатів та виконаної роботи
2	Оцінити якою мірою було досягнуто мету		
3	Оцінити ефективність планування та виконання		
4	Розробка необхідних корегуючих дій	Творчий, Дивергентний	Пошук принципово нових або оригінальних рішень, у випадку виявлення допущення тактичних чи стратегічних помилок
5	Скласти звіт	Конвергентний	Формальний опис реалізації проекту та проведеного аналізу ситуації
<i>Оцінка клієнтом</i>			
1	Отримати оцінку клієнта	Конвергентний	Провести інтерв'ю, за попередньо визначеною процедурою

Для кращої ілюстрації ми виділили ті повсякденні робочі завдання рг-спеціаліста котрі вимагають застосування творчого та\або дивергентного типу

мислення, тобто так званого «творчого» підходу до вирішення проблеми. Як бачимо, з 34 робочих завдань 20 вимагають таких типів мислення, що складає 68%. Це наглядно ілюструє ступінь важливості та необхідності у розвитку творчого потенціалу організації.

Отже, в результаті проведеного аналізу теоретичних засад креативного розвитку організації, ми концептуалізували поняття творчості, як наслідку дивергентного та творчого мислення, та поняття творчого потенціалу організації, як сукупності характеристик підприємства, що визначають здатність компанії до здійснення діяльності щодо створення та практичного використання нововведень, оригінальних та принципово нових ідей. Після проведення оцінки необхідності використання творчості у діяльності саме PR-агенцій, ми переконалися в доцільності та актуальності даного дослідження. Наступним кроком на шляху реалізації мети даної роботи є аналіз сприятливих для збільшення творчого потенціалу умов та розробка рекомендацій по їх інтеграції до виробничого процесу організації.

РОЗДІЛ 2: КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ PR-АГЕНТСТВА

2.1 РОЛЬ ВНУТРІШНЬО КОРПОРАТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ

У першому розділі нами було детально розглянуто теоретичні засади процесу творчості та генерування нових ідей, історичну ретроспективу розвитку дослідницької цікавості до даного питання. В результаті нам вдалося пояснити, які внутрішні відносно індивіда процеси до помагають створювати нове. Це базис для розуміння того, як відбуваються творчі процеси у інтелектуальній діяльності індивідів, та зокрема у досліджуваних нами рг-організаціях. Проте, найголовнішим питанням залишається процес управління творчою діяльністю, оскільки крім розуміння «механізму» творчості, менеджерам необхідно знати як допомогти стимулювати дивергентне та творче мислення, які умови є сприятливими для їх реалізації? Що можна зробити для того, щоб збільшити інноваційний потенціал організації? Іншими словами – які зовнішні стосовно індивіда фактори впливають на стимуляцію творчої активності.

Стівен Джонсон, американський письменник та вільний дослідник, автор бестселера «Звідки беруться ідеї», у процесі дослідження специфічних умов сприятливих для творення інновацій прийшов до цікавих висновків. Він виділяє 7 факторів, що сприятливо впливають на створення нових рішень:

1. Сумісні можливості
2. Плинні мережі
3. Повільні здогадки

4. Інтуїтивна прозорливість
5. Помилка
6. Екзаптація
7. Платформи

Його теорія є результатом вільного дослідження в історичній ретроспективі процесу творення інновацій різними компаніями та окремими особистостями.

Найцікавішим, на нашу думку, у його дослідженні є висновок стосовно того, як відкриття кав'ярні у Лондоні 1962 стимулювало розвиток просвітництва. Він стверджує, що поява такого закладу зробила можливим збори людей з різних соціальних класів, котрі спілкувалися та ділилися власними думками. Саме таким чином, вважає Джонс, і почалося творення головних на сьогодні інновацій. Автор наголошує на тому, що творчість та створення ідей не «евристичний процес» одного моменту: кожна ідея має свій інкубаційний період, являє собою мережу, котра є незакінченою, бо людині не вистарчає певних даних для її реалізації, а з часом – вона набуває відповідний досвід, отримує інформацію. І тільки коли мережа доповнюється до готової до реалізації ідеї виникає усім відоме «Еврика!». Основною його думкою є те, що зменшити інкубаційний період можна за допомогою комунікації – ділячись своїми ідеями, люди розширюють свій досвід за рахунок досвіду інших людей. І інновацій виникають скоріше.

До схожих висновків прийшов і Кевін Далбор, досліджуючи створення інновацій у хімічній галузі. Він спостерігав за дослідниками, котрі більшу частину свого робочого часу проводили у лабораторіях намагаючись створити новий продукт. Його дослідження показали дивовижні результати: більшість ідей, котрі рухали процес розробок виникали під час обідів у їдальні, коли співробітники розповідали чим займалися впродовж робочого дня. Їх співробітники доповнювати ідеї, що суттєво підвищувало інноваційний процес компаній.

Відповідно до цього, можна зробити висновок, що налагоджений процес комунікації співробітників не просто сприяє створенню нових ідей, а є його умовою і запорукою. Це є логічним з огляду на те, що один конкретний індивід засновуючись лише на власному досвіді простіше може зайти у так званий «глухий кут» або у «творчу кризу». Вийти з неї можливо лише розширивши свій досвід за рахунок досвіду інших, у нашому випадку за рахунок досвіду співробітників.

Важливо розглянути цю гіпотезу і з огляду нашого попереднього дослідження внутрішніх процесів створення нових ідей. Чітка постановка цілей за замовченням є базовою необхідністю будь-якого процесу пошуку, особливо якщо це стосується бізнес-рішень. Отже, виходячи з чітко окресленого завдання індивід несвідомо обирає стратегію пошуку її вирішення. Ми аналізуємо цей процес з огляду вибору індивідом необхідного типу мислення для вирішення певного робочого завдання. Знаходячись наодинці він виходить, знову ж таки, лише з власного досвіду, засновуючись на необхідності пошуку правильного рішення (оптимального рішення, ідеального рішення, ефективного рішення), котре як результат навіть лексично звучить як «одне рішення». Одна людина – одна проблема – одне рішення. Якщо задача вже виконувалася ним раніше, то ефективним по енергозатратам та часовим затратам є використання вже відомого шаблону. Те ж саме відбувається, якщо людина вирішувала цю проблему декілька разів, декількома способами і відповідно може обирати. Це конвергентне мислення. Якщо задача не виконувалася раніше, ідеальний варіант є невідомий індивіду і він формулює декілька альтернатив, оцінюючи найкращий ефект. Це вже характеристика дивергентного мислення. У найщасливіших випадках це призводить до творчого мислення. Але що відбувається, якщо чітко поставлене завдання виконується групою людей? Ця сама ситуація помножується на кількість учасників. Тобто вихідною умовою є множинність досвідів, відповідно і множинність варіантів вирішення проблеми. Нехай і існує найбільш ідеальне чи найбільш ефективне рішення, проте відразу

передбачається, що його можна досягти більше ніж одним методом. Учасники створюють коло колективного множинного досвіду, котрий є невідомим повністю та відкривається лише внаслідок комунікації. Логіка цього процесу є наступною: є завдання, є n невідомих на початку альтернатив його вирішення, і кожна альтернатива розширює свої можливості з точки зору найбільшої ефективності у процесі обговорення.

Таким чином, ми приходимо до висновку, котрий стане відправною точкою нашого подальшого дослідження, а саме, що процес комунікації є активатором дивергентного та творчого мислення при вирішенні будь-якого проблемного питання.

2.2 ДОСЛІДЖЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТВОРЧОГО ПОТЕНЦІАЛУ УМОВ ПРАЦІ

Наступним кроком нашого дослідження, є виокремлення елементів робочого середовища та системи управління, котрі вимагають інтеграції комунікативної складової, що допоможе підвищити творчий потенціал організації.

Отже, рішення нестандартних проблем і завдань, що постійно виникають у процесі роботи PR-агентств, вимагають застосування нових принципів і способів вирішення робочих завдань.

У попередньому розділі нашої роботи ми визначили творчий потенціал організації, як сукупність характеристик підприємства, що визначають здатність компанії до здійснення діяльності щодо створення та практичного використання принципово нових або оригінальних рішень. У якості таких характеристик ми визначаємо:

- Фінансові та матеріально-технічні ресурси
- Організаційні ресурси
- Кадрові ресурси

Якщо говорити простіше, то ці три характеристики можна представити у вигляді наступних питань: «Як ми управляємо? Що робимо?», «Ким ми управляємо? Як відбираємо персонал?» Та «Що і скільки ми можемо на це витратити?».

Останні два питання, нажаль, лежать поза межами нашого дослідження та відповіді на них не відповідає нашій меті. Зазначимо лише, що у процесі аналізу досліджуваного нами питання та розробки будь-яких рекомендацій ми виходимо з принципу найменших витрат, для забезпечення можливості її застосування у рг-компаніями з різними бюджетними ресурсами. Що стосується кадрового складу та творчого персоналу кожного окремого співробітника, то ми виходимо з припущення, що кадри до пр. - агентств відбираються за відповідними до посади вимогами, а оскільки творчість ми визначаємо, через типи мислення, то здатними до неї є абсолютно усі індивіди.

Відповідно зосереджувати своє дослідження ми будемо навколо організаційних ресурсів з точки зору комунікативної складової, тобто по суті процесу управління творчим потенціалом організації. Розвиток творчого потенціалу, як і будь-який розвиток, передбачає закономірні, доцільні, об'єктивно необхідні, керовані зміни, що призводять до досягнення якісно нових результатів діяльності.

Класичні та сучасні дослідники трактують управління як процес безперервного, направлено впливу на керований об'єкт з метою організації, координації та забезпечення досягнення цілей підприємства. Отже, управління розвитком творчого потенціалу персоналу – це процес цілеспрямованого впливу на колектив людей, що включає організацію, координацію і

забезпечення оптимальних умов розвитку та використання творчого потенціалу для досягнення цілей організації.

Система управління з використання та розвитку творчого потенціалу працівників будується на основі загальних положень теорії управління та включають в себе такі основні елементи:

- Мету
- Принципи
- Функції
- Стратегію

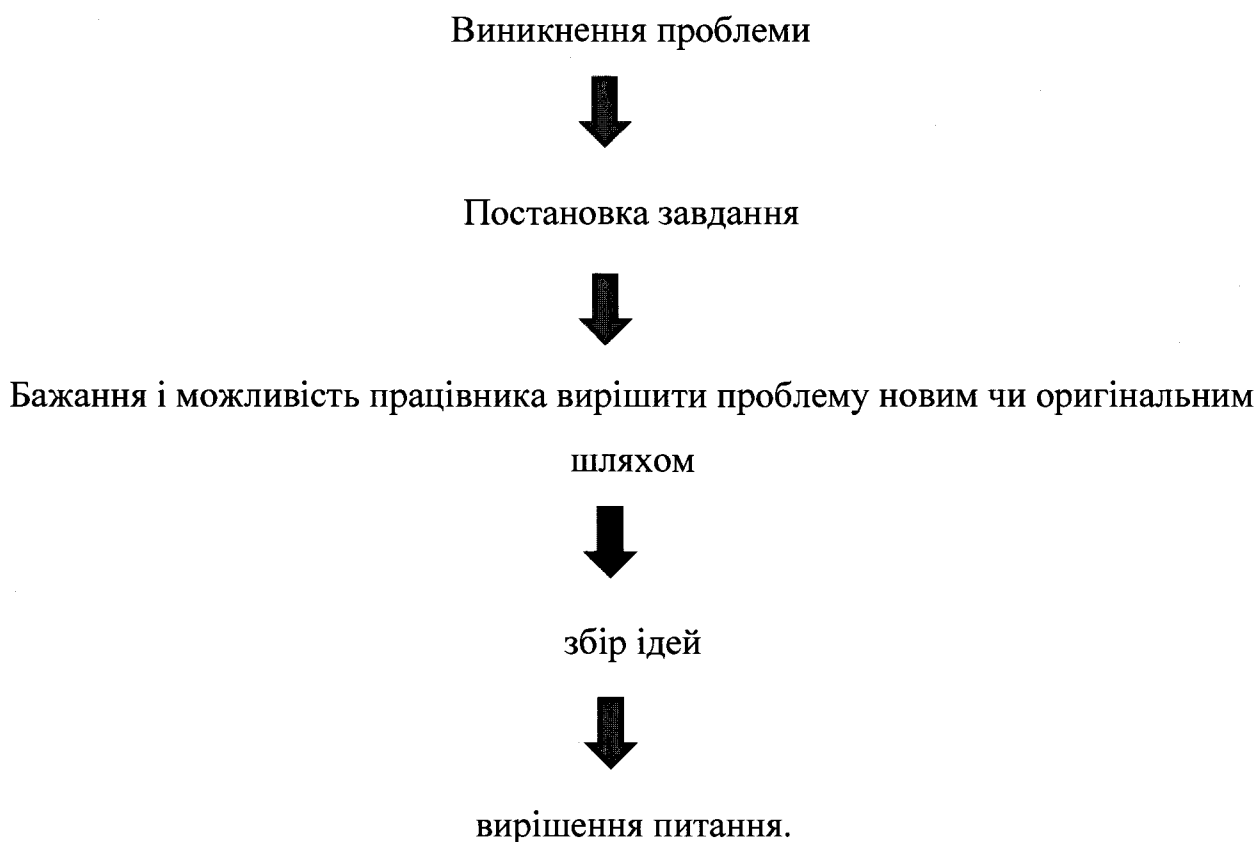
Метою створення такої системи управління є максимізація кількості оригінальних та творчих рішень, шляхом підвищення якості внутрішньо корпоративної комунікації. Оскільки створювана нами модель є частиною загальної стратегії управління рг-агентства, то принципи її повинні ґрунтуються на загальній місії та загальних, попередньо визначених принципах організації, відповідати їм та підтримувати їх реалізацію. Дана система виконує 5 базових функцій управління, котрі утворюють повний цикл управлінської діяльності від постановки цілей до їх досягнення, а саме – планування, організація, керівництво, мотивація та контроль. [16; 134-135]

Якщо говорити про стратегію збільшення творчого потенціалу організації, то її, на нашу думку, повинні складати три основні компоненти.

- Створення відповідних умов праці для активації творчого та дивергентного мислення
- Мотивація до генерування нових ідей
- Інтеграція методів генерування та збору ідей до робочого процесу організації

Така структура є необхідною, виходячи з циклу ефективного вирішення робочих завдань (див. рис.1)

Рис. 1. Цикл ефективного вирішення робочих завдань



Власне, логіка, за якою була побудована дана структура виходить з переконання, що справді оригінально чи інноваційною виконана робота може бути тільки за умови чіткого визначення цілей та особистої зацікавленості працівника у виконанні завдання, в даному випадку – генеруванню нових ідей. Це означає, що в нього повинна бути мотивація до створення нових рішень, а також не тільки не повинно виникати перешкод на шляху виконання цього завдання, а умови повинні бути сприятливими до цього. Важливо, що використовуючи методи генерування нових ідей (тобто фактично методи збору ідей), управлінець не тільки збільшує кількість пропонованих варіантів рішення проблеми, а ще й допомагає стимулювати дивергентне та творче мислення, оскільки підвищує комунікативну функцію.

Відповідно до цього стратегія повинна складатися з комплексу трьох основних компонентів:

- 1.) Забезпечення сприятливих для творчості умов праці
- 2.) Розробку системи мотивації співробітників до генерування нових та оригінальних рішень
- 3.) Інтеграція методів генерування нових ідей до виробничого процесу організації

2.2.1. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПРИЯТЛИВИХ ДЛЯ ТВОРЧОСТІ УМОВ ПРАЦІ

Будь-яка управлінська діяльність починається з забезпечення належних умов праці для своїх працівників. Для того, щоб робота була продуктивною, а співробітники мали бажання працювати в організації, менеджерам необхідно забезпечити певні мінімальні вимоги до умов робочого процесу, а потім поступово їх вдосконалювати. Як було доведено в результаті Хоторнського експерименту – погіршення умов праці негативно впливає на продуктивність працівників. Підкріпленням цьому може бути основна теза мотиваційної концепції Маслоу, що мотивація людини залежить не стільки від самої потреби, скільки від ступеню її незадоволеності. Це означає, що за неможливості досягти ідеальних умов праці, менеджеру необхідно забезпечити їх на такому рівні, щоб ступінь незадоволеності був мінімальним. З іншого боку, результати експерименту у Хоторні свідчать і про те, що після забезпечення задовільних умов праці, далі вже на продуктивність праці більше впливає увага з боку менеджерів, ніж фактичні зміни виробничих умов. Ця увага, котра, як очевидно є ключовим моментом взагалі будь-яких стосунків індивідів власне і є уособленням комунікації. Увага передбачає піклування, що в організаційних

рамках є взаємним задоволенням існуючих потреб. Логічно, що для задоволення потреби її спершу необхідно з'ясувати, а це означає – розмовляти. Тобто ми знову ж таки приходимо до необхідності трансформації умов праці через налагодження внутрішньо корпоративних комунікацій.

Таку увагу до дослідників до поліпшення умов праці можна пояснити в першу чергу тим, що вони в основному являють собою виробничу середу, в якій протікає життєдіяльність людини під час праці, що за законодавством України складає 40 годин на тиждень. Від їх стану в прямій залежності перебуває рівень працездатності людини, результати його роботи, стан фізичного та психологічного здоров'я, ставлення до праці, організації та менеджменту. І постійне вдосконалення умов праці суттєво впливає на підвищення рівня довіри та залученості робітника до організаційних процесів.

Фактори, що формують умови праці, можна умовно поділити на дві великі групи: фактори, які не залежать від особливостей виробництва, і фактори, що є обумовленими особливостями виробництва. До першої групи належать природні, політичні, соціально-економічні та інші чинники. Ці фактори є зовнішніми щодо організації та мало залежать від системи управління. Відповідно основну увагу ми приділимо саме другій групі. Фактори, що належать до неї це виробничі фактори. Це найбільша сукупність чинників, що виникли внаслідок особливостей виробничого процесу організації, вони створюють специфіку праці у певній галузі. Серед них можна виділити кілька підгруп: організаційні, матеріальні, психофізіологічні, санітарно-гігієнічні, естетичні. [27; 71-80] У даній роботі ми розглянемо лише специфічні характеристики цих факторів через «лінзу» комунікації, що сприяє розвитку творчого потенціалу організації:

Психофізіологічні чинники або трудові, є обумовленими змістом праці та його організацією. Вони визначаються особливостями використовуваної техніки і технології, рівнем механізації і автоматизації праці, ступенем

оснащеності робочих місць, особливостями сировини і матеріалів. Зазвичай вони визначаються через рівень фізичного навантаження, який є пов'язаним з динамічною чи статичною роботою; нервово-психічного навантаження у вигляді напруги зору (точність роботи), нервово-емоційного напруження і інтелектуального; монотонність трудового процесу (різноманітність, темп праці). Елементи цієї групи, за винятком фізичних зусиль і монотонності, не мають жодних затверджених нормативів. Як нами вже було визначено раніше, робота піарника характеризується підвищеним ступенем стресовості, мінімальними фізичними навантаженнями, з огляду на в домінуючи інтелектуальний склад роботи та середнім рівнем монотонності. На ці показники обов'язково слід зважати у процесі організації роботи рг-агентства. Збільшуючи роль комунікативної функції в організації, можна покращити умови цих чинників – шляхом відкритого діалогу, спілкування та емпатії можна зменшити монотонність роботи, стрес та покращити соціально-психологічний стан колективу.

Організаційні чинники - це чинники, котрі є наслідком управлінської діяльності, що являє собою характеристики менеджменту організації: стиль управління, форми контролю, форми робочого графіку. Очевидно, що виходячи з необхідності налагодження максимально відкритого діалогу, найбільш доцільним у будь-якій організації, що займається інтелектуальною працею та створенням нових рішень є застосування ліберального чи демократичного стилю управління, оскільки ступінь втручання або домінування керівництва над роботою творчих працівників обернено пропорційна результативності їх творчої діяльності. Те саме стосується форм контролю виконання робочих обов'язків. Авторитарний стиль управління обмежує можливості вільного діалогу та невимушеної атмосфери, що негативно відображається на внутрішньо корпоративній комунікації. Крім того він встановлює ієрархічні та односторонні стосунки керівництва з підлеглими. Це виключає необхідні та сприятливі для творчості умови.

Щодо робочого графіку, то тут немає єдності серед управлінців рr-агентств: одні є переконаними, що нормований робочий день є єдиною оптимальною формою функціонування рr-агентства, оскільки таким чином простіше здійснювати контроль; інші вважають вільний графік та результативність основними елементами збереження та збільшення творчого потенціалу співробітників, оскільки таким чином вони отримують максимальну автономію для виконання своєї роботи.

Згідно з дослідженням проведеним міжнародним кадровим порталом hh.ua 95 % опитаних відповіли, що хотіли б працювати за гнучким графіком.

Подібні дані були отримані і в результаті дослідження російської аудиторії, яке проводив портал hh.ru. 68 % російських офісних співробітників хотіли б працювати віддалено, причому більше всіх така перспектива приваблює працівників у сфері «Мистецтво / Розваги / Мас-медіа» (80 %), у числі котрих знаходиться і досліджувана нами сфера, а саме рr-агентства. Під гнучким графіком респонденти мають на увазі можливість самостійно визначати початок і кінець робочого дня. Можливість поєднувати роботу в офісі з роботою вдома виявилася популярнішою (34 %), ніж ідея роботи тільки вдома (10 %), оскільки респонденти не вважають сприятливою домашню атмосферу для продуктивної роботи. На роботі для опитаних найбільш важливими є такі якості, як самостійність і ефективність робочого процесу. Ефективність роботи (можливість працювати, коли ти є найбільш продуктивним, а не коли треба) була найпопулярнішим плюсом гнучкого графіка (69%). На другому місці опитані назвали можливість вирішувати особисті питання, які важко вирішувати в неробочий час (63 %). Так само важливими для респондентів виявилися такі бонуси, як поліпшення стану здоров'я, забезпечення дружнього до сім'ї робочого середовища і можливість самоорганізовуватися. [13]

Ми вважаємо, що ці дані свідчать про тенденцію до вимоги гнучкого графіку роботи працівниками у наступні декілька років. Відповідно до цього, ми також схилиємося до думки, що гнучкий графік є однією з основних умов розвитку творчого потенціалу агентства, оскільки передбачає довірливі стосунки між роботодавцем та працівником, самостійність та автономність працівника, вміння само організовуватися та бути націленим на результат, а не кількість проведених за роботою годин.

Санітарно-гігієнічні фактори – являють собою зовнішня виробниче середовище: мікроклімат (температура, відносна вологість, швидкість руху повітря), чистота повітряного середовища (наявність парів, газів, аерозолів), освітленість, шум, вібрація, ультразвук, різні випромінювання, біологічні та інші впливи. Ця категорія є найбільшою мірою описаною законодавцем, оскільки напряму стосується охорони праці, охорони здоров'я та правил безпеки. У цій категорії не має специфічних для рг-агентства умов організації цих факторів, вони є загальними для усіх та на законодавчому рівні обов'язковими до виконання.

Естетичні - це ті чинники, вплив яких може викликати у людини відповідне ставлення до умов праці з точки зору художнього сприйняття навколишнього середовища (мається на увазі використання кольору, форми, музики у трудовій діяльності людини). Ці елементи знаходять своє застосування у вирішенні художньо-конструкторських якостей робочого простору, інструментів, робочого одягу, а також в архітектурно-художньому оформленні інтер'єру.

Найбільші корпорації світу використовують оригінальний дизайн для оформлення своїх робочих приміщень. У цьому випадку не можна однозначно сказати, що на що впливає – висока продуктивність у генерації нових рішень на творення оригінальних інтер'єрів чи навпаки. Проте кореляція є наявною без сумнівів. На нашу думку, першим питанням, котре повинно бути поставленим,

це що саме ми вважаємо оригінальним? Чим ці офіси відрізняються від інших? Яскравість форм, дороге дизайнерське оформлення, багато деталей. Але якщо проаналізувати ситуацію, то ці корпорації і є найбільш інноваційними а оригінальність цих оформлень стосується в першу чергу відмови від «типових робочих місць». Аналіз новітніх тенденцій дизайну та пропозиції агентств з дизайну інтер'єрів робочого середовища свідчать про те саме – з'являється усе більше нових рішень по оформленню робочого простору, що тяжіють до створення більшої кількості «we places» - місць, альтернативних окремим робочим місцям, а саме місць для збору співробітників, командної роботи, нарад. [30] Це надзвичайно важливе спостереження для нашого дослідження. Такі тенденції західного дизайнерського оформлення говорять про попит на відповідні елементи робочого середовища та органічну необхідність людей в об'єднанні та спілкуванні на робочому місці. Це чудово ілюструє нашу теорію про стимуляцію дивергентного типу мислення під час колективного вирішення робочих завдань. З такої точки зору правильне оформлення робочих приміщень, з розрахунком на збільшення комунікативної функції співробітників, є одним з ключових етапів розвитку творчого потенціалу організації. Створення «we places» є першим кроком у реалізації та розбудові стратегії інноваційного розвитку підприємства. Це не обов'язково повинні бути дизайнерські та дорогі меблі. Кілька крісел, кілька зон для спілкування, кілька спільних робочих зон, зручна кухня – вже величезний крок по стимулюванню та мотивації до генерування нових рішень.

Ще одною з важливих тенденцій є концепція NTO - non-territorial office, основою якої є переконання, що робоче місце – це не обов'язково робочий стіл. Вперше цю концепцію почали застосовувати у 1990-их роках деякі ІТ-компанії та дослідницькі центри, як IBM , Digital Equipment Company, Технологічний інститут Шиміцу в Токіо. Діяльність цих компаній напряму пов'язана з творчістю, інноваціями та новими рішеннями, і тому не випадково вони

першими відчули потребу в створенні комфортних умов для комунікації співробітників.

Нещодавно Інститут Фраунгофера закінчив дослідження «Офіс 21 століття», за результатами якого стало зрозуміло, наскільки мобільною та гнучкою стала робоча середа. В рамках опитування учасникам ставили питання, спрямовані на з'ясування факторів, які є визначальними при формуванні комфортних умов роботи в офісі. Результати дослідження свідчать про те, що головними критеріями при оцінці офісів для опитаних учасників експерименту були наступні категорії: освітлення і його особливості, розмір приміщення, кількість і температура повітря, а також якість меблів. Крім того, співробітникам категорично не подобаються чорно-білі офіси і відтінки сірого. Перевага надається яскравим кольорам, які створюють позитивне настрій і поповнюють запаси енергії. При цьому більшість опитаних учасників експерименту не бажають мати власний кабінет, однак можливість залишитися наодинці повинна бути. [9] З семиста респондентів лише 39,4 % мали стаціонарне робоче місце - тобто проводили більшу частину часу за письмовим столом. Майже стільки ж офісних співробітників протягом дня змінювали своє місцезнаходження в офісі, а 23% часто працювали і поза офісом. Дослідження показало, що командні види робочої діяльності та віддалена робота найкраще відповідають вимогам майбутнього, відповідно концепція non - territorial office має всі шанси на те, щоб стати поширеною. [31]

Якщо проаналізувати спільні характеристики інноваційних офісів «майбутнього» то можна побачити тяжіння до збільшення кількості саме *work places*. [21] З огляду на це та аналіз оригінальних офісів найбільш інноваційних світових компаній, дані свідчать про те, що створення максимально комфортних умов для комунікації співробітників та командної роботи впливає на збільшення творчого потенціалу організації. Це безпосереднє підтвердження головного припущення нашого дослідження, щодо зв'язку комунікації працівників та творчої продуктивності.

2.2.2. СИСТЕМА МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ ДО ГЕНЕРУВАННЯ НОВИХ ТА ОРИГІНАЛЬНИХ РІШЕНЬ

Крім створення сприятливих для творчості умов праці, необхідно також стимулювати, мотивувати та заохочувати працівників до генерування нових рішень.

Пітер Друкер ввів в експлуатацію термін «knowledge worker», що в вільному перекладі може означати «працівник розумової праці» або, як їх ще називають «креативний клас». Сам автор описує цих людей, як працівників творчих спеціальностей: архітекторів, дизайнерів, піарників, журналістів, - тих, чия економічна функція полягає у створенні нових ідей, технологій та нового креативного смислу. Річард Флорида займався дослідженнями мотивації саме цієї категорії робітників, і в результаті сформулював три групи основних цінностей, притаманних креативному класу:

- 1.) Індивідуальність. Креативному класу є важливою можливістю до самоствердження. Часто вони не бажають підкорюватися правилам та дотримуватися загальноприйнятих норм.
- 2.) Меритократія: для них є цінними особисті досягнення. Люди ставлять перед собою конкретні завдання, і часто інтенція до досягнення своєї мети перебільшує бажання отримати матеріальну винагороду за свою працю. Це амбіційні люди, для яких важливим є особистісне зростання, забезпечена власними зусиллями та здібностями.
- 3.) Різноманіття: працівники творчих спеціальностей тяжіють до збільшення кількості можливих альтернатив, і обирають для роботи компанії, що

надають більші можливості різноманітності – від умов праці до видів зайнятості.

У своїй книзі «Завдання менеджменту в ХХІ в.» Пітер Друкер на рівні з іншими питаннями ставить проблему мотивації та управління продуктивністю працівників розумової праці. Характеристика таких людей, дана в цій книзі, може бути повною мірою віднесена до працівників творчої праці, та, власне, працівників сфери зв'язків із громадськістю. Друкер визначає продуктивність працівників розумової праці шістьма факторами:

- 1.) «Продуктивність працівника розумової праці вимагає чіткої відповіді на питання: «У чому полягає виробниче завдання»? Тобто необхідною є чітка постановка цілей
- 2.) Відповідальність за продуктивність цілком покладається на самого працівника. Працівники розумової праці повинні самі собою керувати, їм необхідна незалежність.
- 3.) Безперервна інноваційна діяльність повинна стати невід'ємною частиною розумової роботи і включатися в виробниче завдання працівника розумової праці; він повинен відповідати за впровадження нововведень.
- 4.) Працівникові розумової праці треба, з одного боку, постійно вчитися, а з іншого - постійно вчити.
- 5.) Основним виміром продуктивності працівників розумової праці є не кількість або обсяг, а якість.
- 6.) Нарешті, для підвищення продуктивності працівника розумової праці необхідно дивитися на нього не як на «витрати», а скоріше як на «капітал». Необхідно, щоб працівники розумової праці хотіли працювати на дану організацію, тобто забезпечити відповідну систему мотивацій до виконання робочих завдань. [14; 132]

У найбільш широкому розуміння, мотивація - це сукупність рушійних сил, що спонукають людину до виконання певних дій. Мотивація в управлінні - це

функція менеджменту, спрямована на формування стимулів, що спонукають співробітників організації до праці.

Згідно з концепцією А. Маслоу, для працівників творчої праці основною є потреба в само актуалізації - «креативні потреби людей з яскраво вираженим творчим потенціалом виглядають більш значущими, ніж будь-які інші ... випробовувана ними потреба в актуалізації творчого потенціалу не завжди викликана пересиченням базових потреб, дуже часто вони працюють всупереч незадоволеності». [19; 167]

Для мотивації працівників розумової праці часто використовують вже існуючі, що стали класичними теорії мотивації.

Згідно «Теорії трьох потреб» Д. Макклелланда, працівники творчої або інтелектуальної праці, як і будь-які інші, мають набуті потреби. Так, деякі з них нарівні з потребою в самоактуалізації будуть прагнути задовольнити потребу в успішності, інші - в залученості, треті - у владі.

Згідно з «двофакторною мотиваційно-гігієнічною концепцією мотивації» Ф. Герцберга, у працівників творчої або інтелектуальної праці буде викликати дискомфорт та незадоволеність погані умови праці, низька заробітна плата, погані відносини з керівництвом, колегами, а мотивувати їх будуть такі фактори, як визнання їх досягнень та високий ступінь відповідальності.

Згідно з «Теорією очікувань» В. Врума, працівники будуть вибудовувати свою поведінку, виходячи з того, які затрати їм будуть потрібні для досягнення результату, яку винагороду вони можуть отримати і наскільки це винагорода привабливо для них.

І, нарешті, згідно з «Теорією справедливості» С. Адамса, творчі працівники будуть прагнути отримати справедливу оцінку своєї праці і будуть порівнювати свою винагороду з винагородою інших працівників у галузі та своєї організації.

Усі ці мотиваційні концепції є перевіреними часом, мають великій успіх використання у сфері управління людськими ресурсами і на них обов'язково треба зважати при розробці стратегії управління людськими ресурсами, проте, на нашу думку, для мотивації працівників сучасного PR-агентства необхідно в першу чергу зважати на специфіку суспільного та технічного розвитку, а також специфіку їх професійної діяльності.

Річард Флорида, займаючись дослідженнями мотивацій креативного класу прийшов до висновку, що недостача оплати праці є важливим демотивуючим фактором, проте після забезпечення конкурентоспроможної заробітної платні креативний клас більше не є мотивованим фінансово. Провівши масштабне дослідження серед представників інтелектуальної праці він з'ясував, що заробітня платня посідає лише четверте місце серед стимулів до праці. На першому місці була цікава та відповідальна робота, що знову ж таки свідчить про необхідність забезпечення автономності творчих співробітників, на другому місці були гнучкі умови праці, на третьому – стабільність. Учасники фокус-груп зазначали, що хочуть займатися захопливими проектами, і основну цінність для них складає реальний результат та корисність їх зусиль. Важливим є можливість самостійно управляти своїм робочим часом.

Аналогічні результати були отримані компанією LifeCare. В результаті онлайн-опитування 1500 осіб вони з'ясували, що 57% опитаних зазначили, що могли б працювати набагато продуктивніше за умови гнучкого графіку роботи.

Оскільки передбачається, що існує різниця між мотиваціями американського креативного класу та представників інтелектуальної праці на пострадянському просторі, було проведено аналогічне дослідження у Росії. У опитування взяли участь програмісти, маркетологи, журналісти, бізнес-аналітики, редактори, актори, юристи, лікарі та інші. Респондентам задавалися питання аналогічні до тих, на які посилається Флорида. Вони стосувалися пріоритетів, які розставляє працівник при виборі того чи іншого місця роботи, значущості певних

факторів, а також життя поза роботою. Був присутній також ряд питань, які вимагали оцінити задоволеність від заробітної плати працівника і зв'язок заробітної плати та ставлення до роботи в цілому. На запитання «Чи була для вас заробітна плата основним фактором при виборі роботи?» відповіли «так» 39,4 % опитаних, «ні» - 60,6 %.

Основною характерною рисою американського креативного класу було бажання мати гнучкий графік. Результати російського опитування виявилися схожими. Потреба в гнучкому графіку визнали 80 % опитаних. Серед найважливіших чинників, що впливають на вибір роботи були такі, як цікава і важлива робота, гнучкий графік, заробітна плата, можливість росту, визнання колег. У відповідях на питання про те, що є найбільш важливим для працівника, роль заробітної плати виявилася значно вище, ніж у відповідях американських представників креативного класу. Більшість респондентів зазначили заробітну плату як значимий фактор, далі йде цікава і відповідальна робота, можливість росту та навчання (фактор, що не мав настільки великого значення для американських працівників).

Відповідно до цих даних ми вважаємо, що мотивація співробітників креативного класу, а у нашому випадку спеціалістів із зв'язків із громадськістю має задовольняти деяким умовам.

На рівні мотивації матеріальним шляхом – заробітна платня повинна бути забезпеченою на конкурентному рівні. Якщо організація має невеликі бюджети, та не може дозволити собі утримання виплат на вищому за ринкові цінами, то за умови забезпечення належного рівня нематеріальної стимуляції, заробітна платня може зберігатися на середньому ринковому рівні, проте не нижче його.

На рівні мотивації нематеріальним шляхом – вона є абсолютно необхідною. Є безліч варіантів її реалізації, результати залежать лише від професійності та креативності менеджера з людських ресурсів. Єдиною обов'язковою до реалізації умовою, на нашу думку, є забезпечення гнучкого графіку роботи,

оскільки згідно з даними опитувань, котрі ми наводили у цьому розділі – це серйозна та незадоволена потреба працівників креативного класу. Забезпечуючи такі умови праці – організація стає у десятки привабливішим місцем для працевлаштування, та набуває статус фірми, що чує та піклується про потреби свої співробітників. Для забезпечення налагодженості внутрішньо корпоративної комунікації, яка в результаті стимулює і творчий потенціал співробітників, цей крок є чине найбільшою інвестицією у розвиток організації, не вимагаючи матеріальних затрат, але вимагаючи змін типових для українського ринку моделей управління персоналом.

Важливо зазначити, що ми переконані, що крім конкурентної заробітної платні та гнучкого робочого графіку компанії необхідно застосовувати ще бодай один або два методи мотивації співробітників до генерування нових ідей. Творчість повинна заохочуватися. Виходячи з цінностей креативного класу, запропонованих Пітером Друкером ці заходи повинні відповідати наступним умовам: особисті досягнення співробітників повинні оцінюватися, акцент повинен робитися на їх індивідуальності та кожне нагородою за досягнення повинно бути надання певного вибору співробітникам. Також, для забезпечення високого рівня згуртованості колективу та високої частоти комунікації необхідно виконувати це не через загальні поклоніння кращим співробітникам, а через групові активності.

Забезпечення нематеріальної мотивації з врахуванням цих умов не є складним, проте вимагає творчого підходу. Різні компанії реалізують цю необхідність, збільшуючи кількість генерованих нових рішень, різними, проте ефективними шляхами. Наприклад:

- Навчання за рахунок компанії
- Отримання додаткового вихідного дня за певну кількість найкращих ідей
- Заохочення у навколопрофесійному хобі співробітника, що генерує найкращі ідеї

- Влаштування творчих проби для співробітників іншої спеціалізації
- Внутрішньокорпоративні конкурси на розробку (листівок, стійок, елементів оформлення)
- Щоквартальні подарунки компаній найкреативнішим працівникам

Цікавий досвід реалізації таких мотиваційних схем можна також перейняти і у закордонних компаній.

У компанії «Мастерфайбр» співробітник, котрий зробив найбільший внесок у процвітання фірми за минулий тиждень, отримує \$10 в Кенга-еквіваленті (Кенга - корпоративна валюта) від кожного співробітника, котрий вважає його кращим. У кінці року внутрішньокорпоративну валюту можна перевести в готівку. А можна обміняти на абонемент в басейн або відправитися на навчання за рахунок компанії. А тому, хто отримав більше всіх кенг, видається супертрофей - «золота Кенга». Набравши 50 золотих нагород, кожен співробітник може обміняти їх на поїздку до Австралії. [20]

У видавництві Random House, що входить у німецьку медіа групу Bertelsmann, працює програма оплачуваних творчих відпусток для «старожилів» (стаж в компанії - не менше 10 років). Незважаючи на проблеми, пов'язані з пошуком заміни «відпускникам», компанія виграє від цього, тому що у творчій відпустці співробітники продукують багато цікавих ідей і, повернувшись, швидко приступити до їх реалізації. Схожу систему ввели видавці американського журналу Newsweek. Будь-який співробітник, який пропрацював у компанії 15 років, має право піти у творчу відпустку на півроку, протягом яких він буде отримувати 50 % своєї зарплати.

Для мотивування ключових співробітників в деяких компаніях використовують програми вільного вибору. Їх зміст полягає в тому, що керівництво компанії за допомогою анкет та інтерв'ю допомагає співробітнику визначити свої цінності, потреби і кваліфікацію і дає йому право самому

впливати на вибір завдань, пільг і винагород . При цьому організація заохочує також і менеджерів, які враховують індивідуальні переваги своїх підлеглих.

Деякі європейські компанії виплачують надбавку «за цінність» представникам рідкісних і вкрай необхідних для організації спеціальностей. Як тільки вони стають більш доступними менш необхідними для роботодавця , додаткова винагорода скасовується.

Що стосується досвіду російських компаній, то «Арт та Дизайн» застосовує найбільш цікаву, на нашу думку, систему заохочень. Вони використовують досвід японців з моральної стимуляції співробітників. Вони вважають його смішний і трохи наївний, але зазначають, що значення таких стимулюючих факторів стане актуальним для будь-якої компанії, що прагне культивувати корпоративний дух . У якості заохочення було розроблено Положення про запровадження для співробітників за результатами місяця або кварталу таких номінацій, як «Найбільш продуктивний», «Найбільш цілеспрямований/швидкозростаючий ». Проводяться перехресні анонімні анкетування та опитування, в результаті яких виявляються перші місця по важко формалізованим результатам роботи . Всі співробітники підрозділу можуть оцінити один одного та отримати оцінку керівництва. Переможець заохочується фотографуванням з генеральним директором і президентом компанії (у кріслі президента, в антуражі президентського кабінету). В результаті робітник отримує фоторографію, яку він може помістити в своє електронне портфоліо, повісити на стіну або поставити на стіл. Це факт визнання. Також компанія створила напівжартівливі/напівсерйозні нагороди і номінації за підсумками року (умовно, «золотий олівець»): оформлені у вигляді олівців відповідних кольорів з корпоративними логотипами, що поміщені на підставку. Компанія вважає, що для співробітників творчих спеціальностей це досить сильний стимул, оскільки робочий стіл кожного працівника являє собою «маленький світ», людина намагається його оформити так, щоб отримувати

постійне енергетичне підживлення. А ці символи - сильна підтримка в періоди втоми. [32]

Останню схему ми вважаємо найкращим прикладом нематеріального стимулювання до генерування нових рішень в умовах українського ринку, оскільки він не вимагає відчутних матеріальних затрат, а церемонія нагородження та підготовки являє собою певного роду тимблдинг, що найбільш сприятливо впливає на комунікацію співробітників, а сам факт нагороди стимулює працівника відповідно до виділених Пітером Друкером цінностей. Цей приклад чудово підходить у якості базису для розбудови індивідуальної системи нематеріальної стимуляції співробітників до генерування нових рішень, проте для найкращих результатів, вона повинна бути розробленою індивідуально та з розрахунком на організаційні особливості компанії.

2.2.3. ІНТЕГРАЦІЯ МЕТОДІВ ГЕНЕРУВАННЯ НОВИХ ІДЕЙ ДО РОБОЧОГО ПРОЦЕСУ PR-АГЕНТСТВА

Після того, як ми розглянули сприятливі для творчості умови робочого середовища та необхідні умови заохочення співробітників до створення ідей необхідним на нашу думку є створення та залучення до виробничого процесу процедури генерування нових рішень. Як вже було зазначено, ми виходимо з переконання, що саме комунікація є базовою та єдиною умовою продуктивної креативності, проте створення «we places» та системи винагород є лише базовим інструментом для створення благодатного ґрунту для зростання ідей. Процес управління в обов'язковому порядку виконує функцію контролю,

котрий є необхідним на усіх етапах виконання робочих завдань, і найголовнішим для налагодження комунікаційно-творчого процесу є здійснення цього контролю у відповідній та демократичній формі. На нашу думку цього результату можна досягти шляхом поділу комунікативних процесів організації на неформалізовані та формалізовані. Перші – це те спілкування, котре відбувається між співробітниками на особистому рівні, воно ніяк не регламентується, але заохочується. Другі – це процедурно визначені комунікаційні процеси, котрі повинні бути інтегрованими до стратегії управління людськими ресурсами, бути нормованими та входити до групи типових для організації процесів. До них можна віднести: щотижневі наради, щоденні збори, тимбілдинги, традиції, святкування, та, щонайголовніше – методи генерування нових ідей. Вони сприяють налагодженню комунікації, її ініціації, а також – стимулюють дивергентне та творче мислення за рахунок розширення колективного досвіду організації, необхідного для ефективного вирішення робочих питань.

Розуміння процесу генерації нових ідей під час виконання робочих завдань PR-спеціалістами є надзвичайно важливим, а знання процедури застосування евристичних методів суттєво збільшує ймовірність створення інноваційної креативної концепції, що збільшує конкурентоспроможність PR-агентства, і як наслідку – їх клієнтів.

Методів генерування нових рішень є безліч, але ми переконані, що доцільним у виробничому процесі є використання лише тих методів, у процесі яких є присутньою комунікація. На основі цього критерію, а також критеріїв економії фінансових, матеріальних та часових ресурсів організації, нами було виділено 5 евристичних методів, що є необхідними до використання у виробничому pr-процесі. Це:

- Мозковий штурм
- Синектика

- Метод фокальних об'єктів (метод каталогу)
- Метод гірлянд випадковостей та асоціацій
- Морфологічний аналіз

Далі, ми розглянемо кожен з цих методів детальніше.

Метод мозкового штурму

«Метод мозкового штурму - це отримання рішення як продукту колективної творчості фахівців у ході засідання, що проводиться за певними правилами, і наступного розгорнутого аналізу його результатів». [18; 71]

В умовах мозкового штурму засобом, що дозволяє прибрати так звані бар'єри, виступає дискусія, яка допомагає вивільнити творчу енергію і, включивши людей в інтерактивну комунікацію, долучити їх до активного пошуку рішень поставленої проблеми. [22; 93]

Головна функція цієї технології - забезпечення процесу генерування ідей, без їх критичного аналізу та обговорення учасниками. Успіх проведення мозкового штурму залежить від дотримання двох головних принципів. Один з них лежить в області теорії синергії. Він полягає у тому, що при спільному обговоренні з'являються ідеї більш високої якості, ніж при індивідуальній роботі тих самих людей. Це відбувається за рахунок того, що ідея, яка сама по собі може бути відкинута в силу поверхневого аналізу, недостатньої обґрунтованості або непрактичності, допрацьовується за допомогою спільних зусиль, додумується іншими і тим самим поліпшується, стає все більш конструктивною і придатною до здійснення. Другий принцип полягає в тому, що якщо учасники наради знаходяться в стані генерування людей, то процес творчого мислення, що панує в цей момент, не можна гальмувати попередньою та передчасною суб'єктивною оцінкою цих ідей.

Етапи мозкового штурму:

- Підготовчий етап. Перший етап полягає в підготовці та організації процесу мозкового штурму. Для реалізації технології в процесі ділового наради призначається ведучий, який відповідає за організацію та процедурну частину роботи. Його функції: Формулювання мети і корекція завдання; Підбір учасників для наступних етапів роботи ; Вирішення організаційних питань (підготовка приміщення , техніки , фліп- чарту , дошки або транспаранта , розподіл ролей серед учасників і т.п.)
- Етап генерування ідей. Оптимальний склад групи від 5 до 15 осіб. Як правило, тривалість проведення мозкового штурму коливається в межах 40 - 60 хвилин. Це найбільш ефективний проміжок часу. При вирішенні простих проблем або при обмеженні за часом найбільш підходяща тривалість обговорення - 10-15 хвилин. Найбільш підходящий час для проведення мозкового штурму - ранок (з 10 до 12 ч), але також можна проводити його і після обіду (з 14 до 18 год.).

Основні принципи етапу генерування ідей:

1. Забороняється будь-яка критика ідей, висловлюваних під час проведення мозкового штурму. Цей головний принцип проведення мозкового штурму полягає в пріоритеті кількості висловлених ідей над їх якістю. Висловлювані учасниками ідеї, нехай навіть найбожевільніші, можуть служити відправною точкою для розвитку асоціативного та творчого процесу інших учасників. У цьому й полягає перевага колективного мислення над індивідуальним. Будь яка, навіть найменша, оцінка висловленої ідеї може вплинути на весь процес проведення мозкового штурму. Він буде успішним, якщо кожен учасник спрямує свої зусилля в конструктивне русло, то продукування ідей, а не їх критики.

2. Заохочується вільний політ фантазії і заохочення самих нестандартних ідей. Метою мозкового штурму, як колективного творчого процесу, є пошук нових та креативних, нетрадиційних ідей. В іншому випадку цей процес може перетворитися на звичайну нараду, на якій найчастіше пропонуються і обговорюються саме стандартні ідеї та рішення, що перші спадають на думку, які не завжди є результативними і ефективними.

Для появи творчих ідей необхідний певний настрій, коли учасники не відчують перешкод для фантазування. Цей стан характеризується включенням в роботу нашої підсвідомості. Для створення відповідної атмосфери з учасників мозкового штурму слід проводити спеціальну розминку із завданнями на синтез інформації та асоціативні зв'язки і т.д. Висловлюючи свої ідеї, учасникам необхідно пам'ятати, що абсолютно не має значення, чи можливе застосування їх ідей на практиці чи ні.

3. Висунення якомога більшої кількості ідей. Як уже згадувалося, для проведення мозкового штурму найбільш важлива кількість висловлених ідей, ніж їх якість. Пропонувати свої ідеї учасники повинні (і можуть) протягом невеликого обмеженого часу, то вони повинні навчитися використовувати вже висловлені іншими учасниками ідеї для швидкого обмірковування і пропозиції нових. У практиці роботи таких груп можна відзначити, що метою проведення мозкового штурму є висунення більше 100 ідей за 20 хвилин. Найпродуктивнішим мозковим штурмом є той, при проведенні якого за 20 хвилин пропонується 200 - 250 ідей.
4. Обов'язкова фіксація всіх ідей. При проведенні мозкового штурму має бути зафіксована кожна ідея, навіть якщо вона повторюється. Всі учасники групи повинні бачити всі зафіксовані ідеї, тому слід заздалегідь до цього підготуватися. Зазвичай ідеї записують маркерами на великих аркушах паперу. Розвісити їх краще заздалегідь,

перед початком мозкового штурму і розмістити на стінах таким чином, щоб вони були добре видні кожному учаснику .

5. Інкубація ідей. Після того, як всі ідеї висловлені й зафіксовані, необхідний час для того, щоб їх обдумати і оцінити. Справа в тому, що інкубаційний період дозволяє людині відпочити від напруження, пов'язаного з вирішенням проблеми. Досвід показує, що в період інкубації людина продовжує працювати над завданням несвідомо. Крім того, під час перерви в процесі вирішення проблеми може відбуватися реорганізація матеріалу.

- Аналіз і оцінка ідей

Переваги та недоліки

Мозковому штурму також як і багатьом іншим колективним методам прийняття рішень властиві певні переваги і недоліки. Одна з найбільш важливих переваг мозкового штурму полягає в тому, що під час мозкового штурму заохочується творче мислення, причому генерування ідей відбувається в умовах комфортної творчої атмосфери. Йде активізація всіх учасників процесу. Вони глибоко залучені в хід генерування ідей та їх обговорення, співробітники почуваються рівноправними. Розкутість активізує інтуїцію і уяву. Відбувається вихід за межі стандартного мислення. Інтерактивна взаємодія породжує синергичний ефект. Чужі ідеї допрацьовуються, розвиваються і доповнюються, зменшується шанс втратити конструктивну ідею. Залучається велика кількість ідей, пропозицій, що дозволяє уникнути стереотипного мислення і відібрати продуктивну ідею. Мозковий штурм - це простий метод, який легко зрозуміти і легко застосовувати на діловій нараді. Для його проведення не потрібно складного обладнання, техніки, великої кількості часу і спеціально організованої просторової середовища. Необхідно виділити також недоліки мозкового штурму, що допоможе уникнути появи проблем при вирішенні задач методом мозкового штурму. «У зв'язку з тим, що при мозковій атаці заохочується генерування будь-яких ідей, навіть

фантастичних, найчастіше його учасники йдуть від реальної проблеми. У потоці різноманітних пропозицій буває часом досить важко знайти раціональні і продуктивні ідеї. Крім того, метод не гарантує ретельної розробки пропонованої ідеї». [22; 209] Через високий ступінь залученості учасників наради відповідальність за кінцевий результат несуть усі, і якщо ідеї є у всіх, витрати часу на їх обговорення зростають. При слабких навичках персоналу до співпраці та командної роботи, учасники наради можуть бути не задоволені ефективністю своєї діяльності. Крім того, багато учасників можуть наполягати на своєму авторстві обговорюваних ідей і бажати бути лідерами творчого процесу за рахунок тих, хто є менш екстраверсивним і підготовленим. Недостатньо розвинена здатність здійснювати дистиляцію викликає труднощі з вибору з великого числа напрацьованих ідей тільки тих, які будуть реально сприяти вирішенню проблеми або завдання і, отже, їх можна перевести в конкретні дії.

Метод синектики

Основна специфіка синектичного підходу полягає в об'єднанні окремих «креативщиків» в єдину групу для спільної постановки і вирішення конкретних творчих завдань. Поняття «синектика» включає в себе цілий комплекс інструментів і методів. «Цей метод є заснованим на використанні несвідомих механізмів, що виявляються в мисленні людини в момент творчої активності. У ситуації коли люди об'єднані в групу, від них вимагається висловлювати свої думки і почуття з приводу поставленого творчого завдання. Нераціональна форма обговорення є причиною застосування метафор, образів, символів». [22;199]

Особливістю цього методу, що відрізняє його від методу мозкового штурму, є організація впливу групи на творчу активність індивідів. При цьому увага приділяється спробам перевершити самого себе, відмовитися від стандартних підходів. Творче змагання учасників має в групі синекторів має велике

значення - кожен намагається "взяти на себе" найбільшу частину висунутих творчих рішень. Серед науковців існує думка, що якість рішень, які видаються групою, є результатом наявних у учасників різноманітності знань, інтересів та емоційних особливостей .

Важливим критерієм для відбору членів групи є їх емоційні особливості. Він впливає на те, як людина підходить до поставленого завдання. Тут виявляється ще одна суттєва відмінність синектики від мозкового штурму. Підбір групи генераторів мозкового штурму переважно полягає у виявленні активних творців, що володіють різними знаннями. Їх емоційні типи особливо не враховуються. У синектиці ж , зовсім навпаки. Швидше будуть обрані дві людини з одним і тим же багажем знань і досвіду, але якщо при цьому вони абсолютно різні в емоційній сфері .

Часто до складу групи включають авторитетного креативщика, який виконує роль "третейського судді" або "адвоката" при зіткненні протилежних творчих позицій, але, звісно, краще уникати таких ситуацій, оскільки вони блокують творчу активність учасників. Також він повинен допомогти учасникам групи говорити "однією мовою". У режимі "адвоката" авторитет відразу ж - в процесі роботи групи - виявляє і відкидає слабкі сторони висунутих ідей , концепцій , підходів.

Метод синектики включає в себе два базових етапи:

1. Перетворення незнайомого в знайоме Перетворення знайомого в чому не знайоме
2. Перетворити знайоме в незнайоме - означає перевернути , змінити повсякденний , рутинний , загальноприйнятий погляд і реакцію на речі.

Застосування цього методу виходить з того, що розгляд відомого як невідомого - основа творчості. Мета синектики - направити спонтанну діяльність головного мозку і нервової системи учасників наради на

дослідження і перетворення проектної проблеми. Організація проведення сесії синектики (синектичний засідання) є запозиченою з мозкового штурму, проте все ж відрізняється від нього використанням деяких прийомів психологічного налаштування, в тому числі дуже активним застосуванням аналогій. Особливо часто феномен «інсайту» проявляється в роботі добре тренованої, підготовленої групи, коли вона діє злагоджено, фіксуючись на більш чи менш нераціональній основі своїх міркувань з проблеми, деякий час уникаючи спроб формулювати остаточно завершені ідеї та думки. Застосування аналогій у творчому процесі є проміжною ланкою між інтуїтивними і логічними процедурами мислення.

Суть синектичного підходу полягає в тому, щоб за допомогою чотирьох типів аналогій (прямої, символічної, фантастичної та особистої) розширити звичні шаблони бачення предмета. Група може займатися кожним типом аналогій по черзі.

При прямій аналогії даний об'єкт порівнюється з чимось схожим, аналогічним об'єктом природного або штучного походження. Наприклад , якщо мова йде про назву для нового товару, можна згадати, на що він схожий.

Символічна аналогія вимагає в парадоксальній формі сформулювати фразу, котра буквально в двох словах відобразить суть явища.

При фантастичній аналогії учасники штурму уявляють неіснуючих, вигаданих персонажів, що виконують те, що потрібно за умовами задачі. Або придумують умови виконання завдання, які здаються нездійсненними, нереалізованими.

Особиста аналогія (емпатія) - прийом, коли учасник штурму представляє себе тим предметом або частиною предмета, про який йде мова у завданні.

При застосуванні методу синектики реалізується послідовно наступний ланцюжок дій:

1. Розбір проблеми;

2. Обговорення питання (наскільки проблема є зрозумілою учасникам);
3. Визначення головних труднощів та протиріч, що перешкоджають вирішенню проблеми;
4. Постановка робочих питань;
5. Пошук аналогій, що дозволяють виразити задану проблему в термінах, добре знайомих членам групи з досвіду їх роботи;
6. Перетворення звичайного у незвичне;
7. Розвиток і формулювання перспективної ідеї та її упаковка в терміни реальних дій.

Метод фокальних об'єктів (метод каталогу)

Метод фокальних об'єктів - спосіб конструювання нового об'єкта шляхом застосування до нього властивостей інших об'єктів. Він був запропонований в 1926 року німецьким професором Е. Кунце, в 50 -ті роки був вдосконалений американським вченим Чарльзом Вайтінгом .

Основною метою методу є подолання та уникнення інерції мислення при вирішенні творчих завдань та активація закритості до інноваційних рішень шляхом перенесення ознак випадково обраних об'єктів на основний об'єкт , який вимагає вдосконалення або модифікації.

Вважається, що головним при розробці нових технологій, техніки, виробів, продукції є знаходження їх нових функцій і властивостей. Часто нові ідеї, а відповідно і виконання цієї задачі виникає начебто випадково, хоча насправді вони є лише викликаними випадковими асоціаціями. [7; 57] Вони можуть бути пов'язаними з об'єктами з живої та неживої природи, іншими технічними системами, будь якими об'єктами оточуючого світу. Проте ефективність випадкових асоціацій є невелика, оскільки неможливо передбачити момент виникнення асоціації, а відповідно неможливо контролювати виробничий процес, здійснювати планування, що означає, що менеджер не може виконувати

свої прями обов'язки. Тому основна спрямованість МФО - це активізація асоціативного мислення, тобто введення функції контролю у процес виконання творчого завдання. [29; 168]

Приєднання до фокального об'єкту ознак випадкових об'єктів дозволяє ставати джерелом гіпотез, з якими далі виконується робота як з новими проектними ідеями: їм присвоюється експертна оцінка, вони відбираються і розглядаються з точки зору можливостей і шляхів їх реалізації.

Для активізації асоціативного мислення створюється ситуація, коли довільно обираються випадкові об'єкти з великої кількості об'єктів (наприклад, з енциклопедичного словника, книги, газети). Випадково знайденими об'єктами (тобто словами) можуть бути і назви технічних систем, об'єктів живої і неживої природи і частини мови: прикметники, іменники, займенники, прислівники, числівники і навіть прийменники. На наступному кроці виділяють їх основні ознаки та переносять їх на основний об'єкт вдосконалення. Таким чином відбувається синтез нового рішення.

Процедура використання методу є наступною:

На першому етапі необхідно обрати випадковим чином 4-5 слів. Якщо серед них опинилися технічні засоби, то необхідно сформулювати їх основні функції та властивості. Якщо об'єкт було обрано з живої або неживої природи, то обирають основні властивості, якщо дієслова або прикметники, то їх використовують безпосередньо - дієслова для формулювання функцій, прикметники - в якості властивостей.

На другому етапі виділені ознаки переносять на прототип (фокальний об'єкт), отримуючи таким чином нові та несподівані сполучення. Після подолання першого бар'єру враження «непоєднування» важливо не зупиняти обіг асоціацій, та продовжувати фантазувати фіксуючи усі ідей, без оцінки цих ідей.

На останньому етапі ідеї оцінюють та обирають ті, котрі найкращою мірою відповідають меті.

Метод гірлянд випадковостей та асоціацій

Розширену та вдосконалену версію цього методу було запропоновано Генріхом Бушем – Метод гірлянд випадковостей та асоціацій. Його єдиною але принциповою відмінністю є те, що на першому етапі автор шукає якомога більшу кількість синонімів до фокального об'єкту, тобто основного об'єкту. [34; 133-134]

На усіх наступних етапах до кожного синоніма, тобто до усієї «гірлянди», застосовується щойно описаний нами метод фокальних об'єктів. На нашу думку, ця удосконалена версія є більш продуктивною, оскільки допомагає виділити додаткові властивості фокального об'єкту, та надає кількісно більший спектр ідей.

Едвардом Де Боно було розроблено генератор випадкових слів, для реалізації цих двох методів. Проте, на нашу думку, не існує принципової різниці між різними джерелами для відбору випадкових об'єктів, оскільки основним критерієм є лише їх випадковість.

Основними перевагами даних методів є простота освоєння і необмежені можливості пошуку нових підходів до проблеми, можливість нешаблонного висунення нових ідей, а також універсальність застосування даного методу до широкого спектру маркетингових та PR-цілей. До переліку основних недоліків в першу чергу необхідно додати неможливість використання даного методу для вирішення занадто широких та складних завдань, а також відсутність будь-яких правил відбору нових ідей і внутрішніх критеріїв оцінки.

Метод морфологічного аналізу

1942 року швейцарський астрофізик Ф.Цвіккі оприлюднив методологію, якою рекомендувалося користуватися для вирішення наукових і технічних завдань. Спочатку вона включала сім методів, але згодом Цвіккі зупинився на трьох основних, відкинувши інші як недостатньо ефективні та недостатньо самостійні. [6; 273-297] У фінальному варіанті методології залишилися наступні техніки:

- 1) метод заперечення і конструювання;
- 2) метод систематичного покриття поля;
- 3) метод морфологічного ящика;

Сукупність цих методів Цвіккі отримала назву "морфологічний підхід". У даній роботі буде розглянуто лише перший і третій, оскільки метод систематичного покриття поля є корисним для вирішення саме наукових завдань та його використання у практичній роботі піарника є неефективним та недоцільним. Крім того, оскільки метод є розрахованим більшою мірою на індивідуальну роботу ми надамо декілька рекомендацій щодо трансформації його у групову роботу.

Метод заперечення та конструювання

Основою методу служить принцип: будь-яке твердження, що сформульоване в кінцевих і повністю визначених термінах, не може бути абсолютно вірним. Іншими словами, будь-яке правило, будь-який закон, будь-яка умова може і повинна бути поставлена під сумнів, оскільки має обмежену область дії. За допомогою заперечення ця область розширюється за рахунок створення інновацій.

Техніка заперечення і конструювання є дуже дієвою, причому найбільшою евристичною силою вона сповнена саме на стадії постановки завдання або визначення мети.

Процедурно метод можна звести до трьох послідовних етапів:

1. В досліджуваному об'єкті (це може бути реально діюча технічна система, може бути технологія, будь-який інший об'єкт будь-якої природи і елементного складу, реальний або вигаданий) виявляють його ключові ознаки, властивості, якості чи інші атрибути, важливі для виконання його основної функції. У деяких випадках досить визначити всього одну таку ознаку. Ключовим моментом є те, що без цієї ознаки об'єкт втрачає свою основну функцію, що відкриває можливість для фантазії та нових поєднань. Це самостійна частина робочого процесу, тобто учасники подальшого обговорення виконують цей етап індивідуально.

2. На другому етапі учасники починають групове обговорення: а саме заперечують одну з цих виявлених ознак, відмовляються від неї і замінюють її принципово іншою ознакою, не обов'язково протилежною відкинутому. Наприклад, при розробці нового об'єкту на основі звичайної чашки, можна виділити її основну функцію утримувати рідину для пиття і відкинути її. Замінити її можна наступним чином: а) ємкість для утримання канцелярських предметів б) вазон для квітів в) форма для свічки і т.д.

3. Конструюють (спочатку подумки, а при вдалому завершенні "уявного конструювання" - і в дійсності) новий об'єкт з цією новою характеристикою. Інші характеристики, не пов'язані з заміненою, відповідно залишають тими ж, що й у вихідному об'єкті. Тобто сама форма кружки залишається, а змінюється лише її звична функція.

Метод морфологічного ящика

Метод морфологічного ящика, як і усі попередньо описані методи, являє собою тренінгову процедуру, що дозволяє уникнути «інерції мислення», інакше поглянути на звичне.

Основною ідеєю морфологічного ящика є впорядкування процесу висування і розгляду різних варіантів вирішення завдання. З цією метою виконуються наступні процедури:

1. Аналізований об'єкт розбивається на складові компоненти, елементи або якісні характеристики. (Наприклад колір, смак, форма, матеріал, функція)
2. Для кожного визначеного пункту вказують можливі варіанти його реалізації, тобто альтернативи виконання. (синій, червоний, зелений; солодкий, солоний, кислий, гіркий; і т.д.)
3. Розглядаються усі можливі комбінації реалізації об'єкта з таких компонентів.

Ф.Цвіккі формулює етапи ММЯ наступним чином:

- 1.Точно сформулювати проблему, що підлягає рішенню. (визначається керівництвом)
- 2.Виявити і охарактеризувати всі параметри, які могли б увійти до вирішення заданої проблеми. (групове обговорення)
- 3.Сконструювати морфологічний ящик або багатовимірну матрицю, що містить усі можливі рішення визначеної проблеми. (групове внесення даних)
- 4.Все рішення, що містяться в морфологічному ящику, уважно проаналізувати і оцінити з точки зору визначених на першому етапі цілей. (групове обговорення)
- 5.Обрати і реалізувати найкращі рішення (за умови наявності необхідних коштів). Цей етап практичної реалізації зазвичай вимагає додаткового морфологічного аналізу для пошуку найбільш ефективного рішення по використанню коштів.

Ефективність виконання морфологічного аналізу можна визначити наступними положеннями:

- 1) Необхідне максимально точне формулювання мети морфологічного дослідження, та можливе пере формулювання та уточнення завдань у процесі проведення аналізу;
- 2) Усі виділенні параметри об'єкта повинні бути приблизно рівнозначними з точки зору поставленої мети;
- 3) Жодних оцінок варіантів досягнення мети не слід проводити до повного оформлення морфологічної множини;
- 4) Для кожного рядку морфологічної таблиці необхідно перевірити, чи є окремі варіанти реалізації параметра альтернативними і чи є обраний варіант справді "відсутнім" у множині, тобто новим;
- 5) Для зручності, після визначення повного обсягу морфологічної множини перевірити, чи не можна морфологічну таблицю розділити на 2-3 блоки, які можна було б аналізувати не відразу, а послідовно, один за одним.

Розрахунок базується на тому, що в поле зору можуть потрапити варіанти, які раніше не розглядалися. Принцип морфологічного аналізу легко реалізується за допомогою комп'ютерних засобів. Власне найпростішим та найзручнішим на сьогодні методом реалізації цього методу є розробка або використання вже готової функції, створеної в Microsoft Excel.

Головними недоліками методу є спрощеність підходу до аналізу об'єкта і можливість отримання занадто великого для аналізу числа варіантів. Морфологічний аналіз має багато як простих, так і ускладнених модифікацій. Однак його застосування раціонально для простих об'єктів і там, де можливо знайти нову ідею за рахунок комбінації відомих рішень (власне у рекламі, дизайні і т. п.).

Не дивлячись на різноманіття та очевидні с першого погляду відмінності запропонованих методів генерації нових ідей вони мають багато спільного. В

результаті проведеного порівняльного аналізу, було виокремлено наступні суттєві спільні риси:

1. Запропоновані методи не вимагають матеріальних затрат. Це не означає, що ніяких матеріалів або ресурсів не буде використано в процесі реалізації методів генерації нових ідей, проте додатково закладати у бюджет компанії окремих коштів на це не потрібно. Зазвичай використовують уже наявний ресурс – папір, канцелярію, орендоване компанією приміщення. Очевидно, це є великою перевагою та вагомим аргументом до рішення про залучення цих методів до виробничого процесу PR-діяльності, оскільки підвищує якість та інноваційності рішень без необхідності капіталовкладень.
2. Затрати часового ресурсу лежать у проміжку від 30 хв. до 2 годин. Якщо взяти до уваги, що такі наради не збираються кожного дня, а є ситуативними, то вилучений на це час з виробничого процесу не є відчутним, та не несе збитків. Крім того, використання цих методів виконує декілька надзвичайно важливих побічних, тобто другорядних, функцій. Наприклад, якщо основна їх мета це боротьба з рутинним та інертним мисленням, то зміна активності співробітників з їх звичної щоденної діяльності на нараду в ігровому форматі – додаткове стимулювання творчої активності та підвищення продуктивності праці співробітників. Brent Kucker з університету Мельбурну 2011 року провів дослідження [1; 238-247] присвячене вимірам продуктивності роботи офісних працівників, та прийшов до висновку, що періодичні відволікання та недовга зміна діяльності підвищують продуктивність роботи приблизно на 9% відсотків. Також важливим побічним ефектом є підвищення внутрішньої мотивації працівників до роботи, оскільки висуваючи свої ідеї, і отримуючи в результаті реалізацію деяких з них працівники досягають самореалізації свої творчих здібностей. У поєднанні з системою заохочення до генерування нових рішень, це дає в

результаті позитивні результати як для організації, так і для кожного окремого співробітника.

3. Усі методи генерують ідеї кількісно. Важливою характеристикою цих методів є те, що в результаті їх використання буде отримано велику кількість ідей, без гарантії якості. Усі методи вимагають подальшої оцінки на відповідність меті, придатності і життєздатності. Деякі науковці визначають це як недолік, проте на нашу думку, не можна вважати це ні недоліком, ні перевагою, а лише властивістю. Звичайно, існує ризик серед великої кількості згенерованих рішень не отримати жодного ефективного, що задовольняє умови робочого завдання, проте у процесі творчості неможливо стовідсотково запобігти цій загрозі або отримати будь-які гарантії уникнення цього. Відповідно необхідно лише зважати на цю особливість при плануванні робочого часу, закладаючи певну кількість резервного часу, оскільки за відсутністю придатних ідей процедуру необхідно буде повторити.
4. Усі методи вимагають оцінки виробленого масиву ідей та не містять жодної чіткої процедури такої оцінки. Цю особливість ми вважаємо особливо цікавою, оскільки етап оцінки отриманого масиву ідей є не менш важливим етапом створення інноваційних рішень, ніж сам етап генерації ідей. Відповідно наступним кроком нашого дослідження буде розробка такої системи оцінок.
5. Усі методи застосовуються у групах з оптимальним розміром 5-12 людей, та можуть різнитися лише за критерієм сталості групи. Групи можуть бути сталими (тобто одна робоча група з визначеними членами) або випадковими (кожен раз для проведення такої наради збирається нова група). Сталі групи складаються переважно з експертів певної галузі, що є доречним для виконання специфічних завдань, котрі вимагають певних профільних знань. У діяльності PR-менеджера такими завданнями можуть бути, наприклад, розробка фірмового стилю у рамках імідж-кампанії, коли доречно залучати графічних дизайнерів або інформаційних

дизайнерів. Випадкові групи є більш ефективними для розробки будьяких креативних концепцій, оскільки синергетичний ефект виникає серед різногалузевих працівників, котрі мають принципово різний досвід, як робочий так і буденний, що є запорукою розширення меж асоціативних рядів, відкриття нових знань та шляхів для вирішення робочих завдань. Як відомо, часто галузеві спеціалісти потрапляють до творчих криз, оскільки переважна частина процедур для виконання робочих завдань є сформованою попередньо, тобто є визначені ефективні шляхи виконання завдань. Це є зрозумілим та необхідним для оптимізації виробничого процесу, але часто звичка до «звичних» методів стає перешкодою на шляху до інновацій. Відповідно спеціалісти іншої галузі, не знаючи визначених та типових шляхів вирішення завдань, можуть пропонувати інноваційні рішення. Саме тому, на нашу думку є важливим надання переваги саме випадковим групам. Кількісні ознаки групи - її нижні і верхні межі - визначаються якісними ознаками малої групи, основними з яких вважаються: контактність - можливість кожного члена групи регулярно спілкуватися з іншими, сприймати і оцінювати інших, обмінюватися інформацією; соціальна та психологічна спільність індивідів, що входять до групи, що дозволяє сприймати їх як єдине ціле. Нижньою межею, тобто найменшою кількістю членів групи більшість фахівців вважають три людини, оскільки в групі з двох чоловік - діаді - групові соціально-психологічні феномени протікають особливим чином. Верхня межа малої групи визначається її якісними ознаками і звичайно не перевищує 20-30 чоловік. Оптимальний розмір малої групи залежить від характеру виконуваної спільної діяльності і знаходиться в межах 5-12 чоловік. У менших за розміром групах скоріше виникає феномен соціального пересичення, групи більшого розміру легше розпадаються на більш дрібні мікрогрупи, в рамках яких індивіди пов'язані більш тісними контактами. Групи з меншим складом більш ефективні у вирішенні завдань з перетворення інформації або обробці документів на виході. Для

виконання оперативних завдань найбільш ефективні групи, що складаються приблизно з семи чоловік. Збільшення розміру групи не веде до пропорційного збільшення її продуктивності.

6. Усі методи направлені на подолання інерції мислення та відхилення від стереотипного та шаблонного мислення. Це є необхідною умовою творчого процесу.
7. Усі методи направлені на генерування нових ідей шляхом комбінування певних старих ознак визначених об'єктів у нові ознаки нових об'єктів, переважно за допомогою використання асоціативного мислення та потоку свідомості.
8. Усі методи передбачають уникнення критики та будь-якої оцінки ідей у процесі їх генерування. Ця умова є надзвичайно важливою, для того, щоб дати усім членам групи, незалежно від їх психологічних особливостей, можливість бути вільними у висловлюванні свої думок, створити комфортні для обговорення умови, уникнути втрати ідеї через поверхневі попередні висновки.
9. Усі методи вимагають модератора. Ця умова є дуже важливою, оскільки модератор протягом креативної наради грає одну з основних ролей. Саме по собі неорганізоване зібрання людей не зможе самостійно зорганізуватися стихійно для прийняття важливого групового рішення і не зможе забезпечити участь кожного члена групи, особливо тих, хто схильний уникати його .

Необхідною є система, тобто комплекс базових правил, і послідовна процедура для реалізації запланованої креативної наради. Завдання модератора, в першу чергу полягає в тому, щоб переконатися, що дотримується відповідність визначеній системі. Потім, модератор повинен продемонструвати, що рішення виходять від учасників як від єдиної групи, а не від нього самого, фракції або конкретної людини. Модератору необхідно багато навичок і досвід лідерства. Маючи їх у наявності та практикуючи їх у процесі мобілізації та організації групи,

модератор не повинен зловживати ними для досягнення особистих цілей або проведення власної політики. Роль модератора - досягти формування і створення групи, що виробляє креативні рішення. А. Осборн радив в якості модераторів вибирати індивідів, що відрізняються високою креативністю людей, «лояльних» до висловлювань інших. Крім цього модератор повинен мати авторитет серед учасників робочої групи. Серед найважливіших якостей, які повинні бути притаманні модератору, можна зазначити швидкість реакції, добре розвинене асоціативне мислення, легкість продукування ідей та розвинені аналітичні здібності.

Оцінка ідей

Останнім етапом у процесі генерування інноваційних рішень у виробничому процесі PR-діяльності є оцінка зібраних ідей. Як вже зазначалося, обов'язковою умовою у процесі застосування запропонованих методів є відсутність критики на етапі проведення креативних зібрань. За допомогою суворого дотримання цієї умови на виході модератор отримує достатньо великий масив даних, нових ідей, котрий вимагає детального аналізу та оцінки. Ця процедура є такою ж відповідальною, як і сам процес застосування евристичних методів. Справа полягає в тому, що за відсутності критики на першочергових етапах та при фіксації *усіх* ідей, модератор може ще у процесі генерації ідей скласти своє поверхнєве враження про деякі з них і відкинути частину одразу, на початку етапу аналізу, що фактично є тим самим, якби їх оцінили на попередньому етапі, знехтувавши базовими інструкціями. Відповідно до усього масиву ідей необхідно підходити неупереджено і перевіряти кожну ідей за допомогою певних критеріїв, зберігаючи об'єктивність. Дослідники не дійшли згоди щодо універсальної системи та процедури оцінки, та переважна кількість менеджерів, що використовують цю процедуру проводять експрес-аналіз одразу після зібрання на основі особистих вподобань. Такий аналіз є поверхневим, та призводить до зменшення продуктивності використання евристичних методів.

Для врахування усіх цих аспектів найбільш доцільним, на нашу думку, є виконання оцінки у три ключові етапи.

1. Експертне опитування
2. Модераторська оцінка
3. Оцінка замовника

Для легкого для сприйняття та використання даних ми пропонуємо працювати з так званими «ідейними таблицями». Вони поділяються на таблиці першого, другого та третього порядку, для кожного етапу оцінки відповідно.

Експертне опитування

Першочерговою задачею оцінки зібраних даних є кількісне зменшення цих даних та звуження кола ідей для якісного аналізу. Для досягнення цієї мети, на нашу думку, доцільним є використання специфічного експертного опитування. Процедура його має наступні етапи:

1. Створюється «ідейна таблиця» першого порядку. Усі зафіксовані під час процесу наради ідеї фіксуються у таблиці по вертикалі, з першочерговим описом ідеї.
2. Модератор обирає експертів, котрі найбільшим чином є досвідченими у сфері, де шукають інноваційного рішення.
3. Кожну ідею експерт оцінює за десятибальною шкалою за трьома критеріями: новизна, привабливість та складність реалізації.
 - Новизна - Ідея характеризується новизною, якщо вона пропонує нові процеси, концепції, способи і матеріали. Новизна ідей проявляється в розширенні поля дослідження проблеми і вирішення її.
 - Привабливість. Ідея є привабливою, якщо вона звертає на себе увагу людей, які її розглядають або ж тих, на кого вона впливає. Також відчуття краси зазвичай асоціюється з привабливістю, така

ідея може також викликати здивування, радість і готовність прийняти її беззастережно.

- Складність реалізації. Ступінь складності ідеї може розглядатися в різних аспектах, проте оцінюючи цю характеристику ми маємо на увазі саме технічному та технологічній складності. Вони полягають в кількості матеріальних та часових ресурсів необхідних для реалізації ідеї.

Ми вважаємо доцільним використання саме трьох цих критеріїв, оскільки таким чином ми збільшуємо об'єктивність отриманих даних – новизна та складність реалізації це параметри, котрі апелюють лише до практичного досвіду експертів. За допомогою оцінки новизни стає можливим розширення «колективного досвіду» організації, і уникнення псевдо-новизни та плагіату, а за допомогою критерію складності реалізації ми отримуємо першочерговий «ескіз» необхідних матеріальних та часових затрат. Визначення цього критерію не означає, що складні до реалізації ідеї слід відкинути на першому ж етапі. Часто складність виконання компенсується хорошими результатами наслідків. Критерій привабливості є суб'єктивною оцінкою експертів, яка також засновується на попередньому досвіді спеціалістів та допомагає відкинути нецікаві з професійної точки зору варіанти. Десятибальна шкала дає можливість найбільш точно оцінити ідеї, та щоб більш яскраво проілюструвати суттєвий «відрив» хороших ідей від гірших.

Оскільки оцінки виставлені за критерієм складності виконання не дають відповіді на запитання «чи ця ідея хороша», а лише надають важливу інформацію, котра знадобиться для другого та третього етапу оцінки ідей, бали для кожної ідеї ми пропонуємо вираховувати як суму критерію новизни та привабливості, а у дужках фіксувати оцінку за критерієм складності виконання. Відповідно сумарний бал перших двох критеріїв максимально дорівнює 20, для подальшого аналізу ми пропонуємо відібрати лише ті ідей, бал яких дорівнює

15 та більше (див. табл.3). Таблиця оцінки першого порядку має наступний вигляд:

Таблиця №3. Таблиця оцінки першого порядку

	Критерій 1: Новизна	Критерій 2: Привабливість		Критерій 3: Складність реалізації	Бал
<i>Ідея 1</i>	7	8		4	15(4)
<i>Ідея 2</i>	3	7		6	10(6)
<i>Ідея 3</i>	5	3		4	8(4)
<i>Ідея 4</i>	1	2		1	3(1)
<i>Ідея 5</i>	9	8		8	17(8)

Відповідно, для подальшого аналізу ми залишаємо лише ідею №1 та №5, оскільки лише вони набрали більше 15 балів. Ідея №1 набрала дещо менше балів, але є більш легкою до реалізації (число в дужках відображає складність реалізації ідеї - 4 бали), а ідея №5 – фактично є абсолютно новою та дуже привабливою, проте досить складною до виконання (8 балів).

4.) На останньому етапі вираховується середній бал окремо на перші два критерії і окремо за третій, і проводиться остаточна оцінка.

5.) Ідеї, що набрали менше 15 балів - відкидаються. Це зменшує масив даних. Таблиця першого порядку трансформується у таблицю другого порядку.

Модераторська оцінка

Після того, як масив даних було суттєво скорочено необхідно провести ґрунтовний аналіз ідей, що пройшли першочерговий відбір. На цьому етапі оцінка вже проводиться модератором або керівником майбутнього проекту, за найсприятливіших умов – це одна і та сама людина. Аналіз таблиці другого

порядку доцільно проводити вже за допомогою більшої кількості індикаторів. Оскільки оцінки основних базових вимірів-характеристик кожної ідеї ми отримали на попередньому етапі, то тут мова піде про більш специфічні якості згенерованих ідей.

Структура критеріїв для оцінки на цьому етапі є наступною:

- **Потенційні можливості.** Високий ступінь потенційних можливостей відкриває для PR-спеціаліста можливість використовувати цю ідею для довгострокових та стратегічних проектів, не обмежуючись разовими акціями.
- **Оригінальність.** Це найбільш загальна характеристика для оцінки продукту інтелектуальної творчості. З практичної точки зору ідея вважається оригінальною, якщо подібної їй немає серед уже відомих людям, що працюють в певній галузі. Це окрема оцінка керівника проекту, яка є відповідником критерію «новизни». На нашу думку, важливість оцінки самим PR-спеціалістом повинна бути винесеною в окрему категорію, та мати таку саму вагу як кумулятивна експертна оцінка інших спеціалістів, котра проводилася на попередньому етапі.
- **Гнучкість.** Дуже важлива характеристика ідеї. З одного боку, маючи вираженою таку якість, ідея є здатною до певних модифікацій та змін, має певну кількість ознак та якостей, при зміні яких сутність ідеї залишається сталою.
- **Ефективність.** Ідея є ефективною, якщо задовольняє прямому досягненню мети та завдань проекту. Ще більшою ефективністю характеризуються ідеї, котрі мають додаткові позитивні функції для проекту.
- **Повнота ідей.** Цей критерій вимірює розробленість ідейного рішення, наскільки ідея є опрацьованою та чи є визначеними усі параметри.
- **Придатність.** Вона характеризує ступінь зручності використання ідеї для вирішення даної задачі.

- **Логічність** . Застосування цього критерію в оцінках цінності ідеї нерідко викликає подив. Ми звикли думати , що наші думки завжди логічні. Проте має сенс використовувати розглянутий критерій для виявлення того , наскільки ідея відповідає « правилами гри», тобто співвідноситься із загальноновизнаними науковими фактами. Але використання лише цього критерію недостатньо для визначення цінності ідеї. Яскрава логічна ідея повинна до того ж мати новизною , яка виділятиме її серед інших не менш логічних ідей.
- **Витонченість**. Витончена ідея характеризується простотою , доступною формою представлення складних понять.
- **Комплексність**. Наскільки ідея являє собою один комплексний образ, наскільки ідея є органічною, наскільки усі її елементи поєднані між собою.
- **Прозорість** – оцінка того, наскільки просто цільовим групам громадськості буде декодувати меседж закладений у ідею, наскільки простою до сприйняття є ця ідея.
- **Виразність**. Під цим розуміється ясність викладу суті ідеї. Виразна ідея краще і легше сприймається. Очевидно , навіть цінна ідея може бути відкинута , якщо вона не представлена у відповідній формі.

За допомогою аналізу кожної ідеї за цими параметрами стає можливим уникнення втрати хороших ідей через поверхневу оцінку. За допомогою таблиці другого порядку кожна ідея так само оцінюється за десятибальною шкалою (див. табл..4).

Таблиця №4. Таблиця оцінки другого порядку

	Потенціал можливості	Оригінальність	Гнучкість	Ефективність	Повнота ідеї	Придатність	Логічність	Витонченість	Комплексність	Прозорість	Експерт на оцінка	Бал
ідея №1	7	2	8	6	3	8	4	9	3	8	16(5)	58
ідея №2	3	6	2	5	6	4	5	7	2	5	15(2)	45
ідея №3	5	4	8	9	7	1	2	4	8	6	17(8)	54
ідея №4	1	4	9	2	3	8	8	6	5	3	16(1)	49
ідея №5	9	8	5	1	9	8	4	2	9	7	<u>19(7)</u>	<u>62</u>

Таким чином, при прийнятті рішення про остаточний вибір ідеї ми зважаємо на бал оцінки рг-спеціаліста, котрий є відповідальним за проекту та експертну оцінку, проведеною на початку. Очевидно, що ідея номер 5 у нашому випадку є найбільш вдалою, і у подальшій роботі слід використовувати саме її. Зручним та дуже доречним є також те, що можна використовувати наприклад не тільки кращу, а три кращі, для представлення результатів роботи замовнику. Ця функція є дуже зручною на випадок, якщо замовник принципово відмовляється від реалізації запропонованої ідеї, внаслідок будь-яких причини. Нажаль, такі ситуації не є унікальними та не частими у рг-практиці. За допомогою використання евристичних методів пошуку нових ідей та дотримання запропонованої процедури оцінок, рг-спеціаліст надійно обирає кращу ідею, ефективно використовуючи потенціал людського ресурсу його організації, а також забезпечує собі план «Б», на випадок критичної ситуації.

Можливі проблеми у процесі інтеграції

У процесі змін у структурі менеджменту організації та інтеграції описаних вище креативних методів до виробничого процесу організації, управлінець може стикнутися з певними складнощами. За приблизними оцінками, близько 70 % всіх проведених організаційних змін зазнають невдачі. [2; 35-38] Більшість дослідників пов'язують ці невдачі, насамперед, з людським фактором, оскільки «свідомість і поведінку співробітників компанії змінити набагато складніше, ніж технології, обладнання чи організаційну структуру». [8; 17]

Іншими словами, опір персоналу змінам розглядається як одна з основних проблем розвитку організації. [5; 83-105] Ми вважаємо, що дискомфорт, що виникає у співробітників в результаті змін та опір цим змінам відбувається в першу чергу, і це є головною причиною, через відсутність ефективної комунікації, відсутність відповідного інформування між менеджером, директором, управлінцем певної організації та її співробітниками. Оскільки для піарника розуміння важливості налагодженого діалогу, відкритості та вчасності інформування є запорукою професійної діяльності, то вирішення та запобігання цьому процесу опору та дискомфорту є очевидним та простим – це своєчасний діалог із співробітниками.

Відповідно до цього, ми переконані, що першим кроком на шляху створення та застосування стратегії розвитку креативного потенціалу персоналу PR-агентства керівнику, або менеджеру проекту, необхідно підготувати доповідь-звернення до співробітників, про необхідність та доцільність змін. По суті, не принципово, щоб інформування проходило у форматі доповіді або офіційного звернення. Формат у даному випадку залежить від типу корпоративної культури, притаманній конкретному PR-агентству – це може бути розмова на нараді, це може бути групове обговорення зі співробітниками у неробочий час, якщо вони збираються, це може бути

інформативний лист з обов'язковою можливістю зворотного зв'язку. Людям легше пристосовуватись до змін, якщо вони є попередженими про них, крім того, що мова йде про нововведення у роботі організації, а не принципову реорганізацію робочого процесу. Відкритий діалог завжди збільшує рівень довіри між працівником та менеджером, збільшує відчуття власної ваги працівників у діяльності організації, що збільшує ступінь замученості працівника до діяльності компанії.

Отже, першим кроком є інформування співробітників про необхідність введення практики застосування евристичних методів, метою якого є запобігання опору цій організаційній зміні. Відповідно до класифікації запропонованої Г. А. Мкртычян та Є.Є. Войлоковою, інформація, що надасть керівник працівникам повинна виконувати наступні функції:

1. Інформувати про необхідність нововведення
2. Аргументацію необхідності нововведення
3. Опис досвіду інших організацій
4. Опис змін, що відбудуться внаслідок нововведення. Для подолання інертності необхідно переконати співробітників, що застосування евристичних методів не накладає на них додаткових зобов'язань, не вимагає витрати додаткових часових чи матеріальних ресурсів. Для подолання негативної мотивації та страху перед невдачею – пояснити, що застосування цих методів відбувається виключно в дружній обстановці (відсутність критики) і кожен зможе виражати себе, вносячи суттєвий вклад у розвиток організації. Для запобігання опору на груповому рівні – пояснити суть змін для різних організаційних груп з огляду на особливості групової динаміки організації.
5. Дати інформацію по загальну стратегію розвитку організації і стратегію розвитку креативного потенціалу співробітників як її частину.

Важливо надати можливість працівникам висловити усі свої сумніви та пропозиції та відреагувати на них відповідним чином. Отже, ще раз підкреслимо, що для розбудови ефективної комунікації із співробітниками, для забезпечення зростання креативності компанії, керівництву необхідно розпочати відкритий діалог із співробітниками.

Проаналізувавши основні фактори, що впливають на стимуляцію та активізацію творчого потенціалу організації, автор вважає, що саме ефективно налагоджений процес внутрішньокорпоративної комунікації, як у повсякденній роботі, так і під час вирішення ключових робочих завдань, стимулює дивергентний та творчий типи мислення, що призводить розширення колективного досвіду певної організації, а відповідно і до збільшення якості, ефективності, творчості та новизни необхідних до вирішення робочих проблем спеціалістів зв'язків із громадськістю. Засновуючись на цих даних, ми розглянули необхідні для збільшення креативного потенціалу організації умови праці, робочого середовища, схему мотивації, а також виокремили 5 евристичних методів, що необхідно інтегрувати до виробничого процесу, систему оцінки ідей та процедуру введення цих методів у робочий процес. Відповідно до цього ми вважаємо необхідним проведення польового дослідження, а саме експертного опитування, для виявлення досвіду розвитку творчого потенціалу рг-організацій на українському ринку. Цьому буде присвячено останній розділ нашої роботи.

РОЗДІЛ 3: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ PR-АГЕНТСТВА

3.1 МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

У попередніх двох розділах ми розглянули теоретичні засади розвитку творчого потенціалу організації, внутрішні стосовно індивіда та зовнішні процеси, що стимулюють та сприяють появі креативних рішень, методи мотивації та генерування та нових ідей. Тепер ми вважаємо необхідним оцінити, якою мірою дана концепція є реалізованою у pr-організаціях на українському ринку. Таким чином, останній розділ нашої роботи буде присвячено дослідженню творчого потенціалу в українських pr-кампаніях, реальних стратегій розвитку, що застосовують pr-управлінці, та експертній оцінці ролі внутрішньо корпоративної комунікації, її особливостей і впливу на творчу ефективність роботи у галузі зв'язків із громадськістю.

Мета дослідження: з'ясувати, які заходи для збільшення інноваційного потенціалу працівників використовують українські PR-агенції.

Завдання дослідження:

- З'ясувати які методи генерування нових ідей використовуються у PR-агенціях України
- З'ясувати чи використовує організація весь людський ресурс для забезпечення власного інноваційного процесу або якусь його частину.
- З'ясувати які методи оцінки ідей використовуються у PR-агенціях України

- З'ясувати чи використовуються або використовувалися виділені нами у попередньому розділі методи генерування нових ідей
- Дослідити, яка існує сформована система заохочення працівників до творчої та інноваційної діяльності
- Визначити, яка існує стратегія креативного розвитку працівників у відповідній організації
- Дослідити особливості дизайнерського оформлення робочих приміщень працівників сфери зв'язків із громадськістю
- Отримати експертну оцінку налагодженості внутрішньо корпоративної комунікації в організації
- З'ясувати особливості комунікативних процесів pr-організацій
- Отримати експертну оцінку необхідності творчості та генерування нових рішень у діяльності pr-агенцій

Методологія дослідження

На нашу думку, найбільш доцільним з огляду на мету і завдання дослідження є якісна методологія, оскільки необхідним є отримання не кількісної, а саме якісної інформації, тобто розширення поля наявної інформації не «вшир», а саме глибинний аналіз поставленої задачі. Відповідно до цього найбільш адекватним методом – є метод глибинних інтерв'ю, при чому саме неформалізованих глибинних інтерв'ю, оскільки це надасть нам змогу ставити відкриті запитання, отримувати на них широкі відповіді, вести відкритий діалог та формувати додаткові уточнюючі запитання у процесі опитування.

Вибірка

Оскільки не існує жодного визначеного рейтингу PR-агентств, а критеріїв ефективності діяльності цих агентств є велика кількість, та жоден з них не є надійним, - це надзвичайно ускладнює процес відбору респондентів. Відповідно до цього ми вважаємо найбільш раціональним використання методу снігової кулі, обираючи першого респондента не випадковим шляхом, а за

критерієм доступності. Усі наступні респонденти будуть отримані шляхом рекомендацій попереднього респонденту. Важливим критерієм є досвід респондента, оскільки нам є необхідною саме експертна оцінка. Крім того, більший досвід професійної діяльності, дає можливість отримати більш широкий масив даних, з огляду на те, що респондент попередньо мав декілька місць роботи, відповідно за допомогою інтерв'ювання однієї людини можна отримати дані щодо декількох організацій.

Кількість інтерв'ю – 8.

Географія дослідження

Місце проведення опитування – місто Київ. На нашу думку обмеження географії дослідження столицею України є доцільним, оскільки саме тут є зосередженими провідні та міжнародні компанії, а відповідно і PR-агенції, що обслуговують їх діяльність.

Операціоналізація дослідження

Таблиця №5. Індикатори експертного опитування

	Завдання дослідження	Індикатори
1	З'ясувати які методи генерування нових ідей використовуються у PR-агенціях України	Опишіть, будь ласка, як відбувається процес підготовки креативної концепції чи розробка PR-стратегії у Вашій організації? Чи використовуєте ви якісь специфічні методи чи методика для пошуку нових рішень?

2	З'ясувати чи використовує організація весь людський ресурс для забезпечення власного інноваційного процесу або якусь його частину	Хто у вашій організації зазвичай виступає у якості генераторів нових та креативних рішень?
3	З'ясувати які методи оцінки ідей використовуються у PR-агенціях України	Яким чином відбувається відбір хороших ідей у вашій організації?
4	З'ясувати чи використовуються або використовувалися виділені нами у попередньому розділі методи генерування нових ідей	Скажіть будь ласка, чи відомі вам такі евристичні методи як синектика, мозковий штурм, ? Чи застосовували Ви їх на практиці?
5	Дослідити, яка існує сформована система заохочення працівників до творчої та інноваційної діяльності	Чи існує у вашій організації якась система заохочень співробітників до генерування нових ідей?
6	Визначити, яка існує стратегія креативного розвитку працівників у відповідній організації	Чи існує у вашій організації стратегія креативного розвитку персоналу?
7	Дослідити особливості дизайнерського оформлення робочих приміщень працівників сфери зв'язків із громадськістю	Опишіть будь-ласка Ваш офіс, робоче середовище? Які його особливості, чим він не схожий на інші?

	<p>Отримати експертну оцінку налагодженості внутрішньо корпоративної комунікації в організації</p>	<p>Оцініть будь ласка за десятибальною шкалою ступінь налагодженості внутрішньої комунікації у вашій організації, де один – це повністю не налагоджена, а десять – налагоджена найкращим шляхом.</p>
	<p>З'ясувати особливості комунікативних процесів pr-організацій</p>	<p>Як співробітники спілкуються між собою? Де? Який стиль спілкування є домінуючим: формальне чи неформальне? Наскільки вільно співробітники можуть висловлювати свої думки? Чи проводять вони час поза роботою? Як часто спілкуються один з одним впродовж робочого дня?</p>
	<p>Отримати експертну оцінку необхідності творчості та генерування нових рішень у діяльності pr-агенцій</p>	<p>Оцініть будь ласка необхідність творчого підходу до виконання робочих завдань у професійній діяльності спеціаліста з зв'язків з</p>

		громадськістю
--	--	---------------

Гайд неформалізованого глибинного інтерв'ю див. Додаток 1

В результаті проведеного дослідження, нами було реалізовано 8 глибинних інтерв'ю з практикуючими пр. спеціалістами, в межах яких вдалося дослідити такі організації як: Overchuk PRstudio, AdPro, GreenPR Ukraine, Grapeukranie, Escape, PlusOne DA, Група компаній Киви, Adjutant Communication group, Pleon Talan, CleverGroup, Havas Engage Ukraine та Optimum media.

3.2 ДОСВІД ЗБІЛЬШЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРАЦІВНИКІВ УКРАЇНСЬКИХ PR-АГЕНЦІЇ

В результаті аналізу отриманих даних ми отримали змогу зробити наступні висновки:

Методи генерування нових ідей, що використовуються у опитуваних PR-агенціях

Більшість респондентів зазначило, що в процесі формування пропозиції для клієнтів або підготовки більшості проектів вони використовують мозковий штурм. Дві організації взагалі не застосовують жодних методів, лише одна організація використовувала декілька разів метод риб'ячого скелету К. Ісікави, дві організації зазначили, що використовували методи гірлянд та асоціацій та одна організація використовувала метод каталогу. Проте, це були одно- чи дворазові спроби, які не прижилися. Респонденти зазначають, що використання

цих методів не є ефективним, бо забирає багато часу та викликає досить серйозні сумніви, скептицизм з боку співробітників, через що більшість методів генерування нових рішень не є інтегрованими до виробничого процесу. Усі респонденти зазначили, що на їх думку найбільш ефективним і достатнім є використання мозкового штурму. Процес його застосування є типовим, проте основні умови часто не є дотриманими. Лише дві організації залучають до процесу мозкового штурму модератора, котрий є ознайомленим та має досвід проведення відповідного заходу. Більшість обирає людину для фіксації ідей з робочої групи шляхом жеребкування або просто «по черзі». Іноді ідеї оцінюються впродовж штурму, іноді не фіксуються. З огляду на ці дані, можна зробити висновок, що мозковий штурм є єдиним прийнятним механізмом пошуку нових рішень на українському ринку рг-послуг оскільки є найбільш поширеним і у світі, фактично він, на відміну від інших виокремлених нами методів, вже набув статусу бізнес-процесу, тому не викликає скептицизму та супротиву його використання. Недотримання деяких базових умов його проведення говорить про те, що відбулася певна підміна понять, і «мозковий штурм» у лексиконі більшості співробітників організацій України означає, що співробітники шукають вирішення робочих проблем шляхом колективних зборів та обговоренням можливих варіантів розвитку подій. Це є цікавим та надзвичайно важливим для нашого дослідження висновком. Комунікація при вирішенні робочих питань стає нормованою, як тільки процедура так званого «мозкового штурму» інтегрується до типових виробничих процесів.

На нашу думку, не є недоліком недотримання деяких правил його проведення, хоча звісно так можна було б досягти більшої ефективності, оскільки наявність будь якої форми колективних обговорень поставленого завдання серед співробітників вже стимулює дивергентне та творче мислення.

Учасники групових обговорень

Набір учасників таких групових обговорень є різним в залежності від організації та залежить від її структури. У переважній більшості випадків це хедменеджмент та робоча група, котра буде займатися реалізацією конкретного проекту. Якщо організація знаходиться у певному холдингу, там зазвичай є креативний відділ, котрий за наявності обов'язково бере участь у обговореннях. Якщо організація дуже маленька – участь беруть усі. Проте жодна організація не використовує у процесі генерування нових рішень спеціалістів різних галузей та непрофесіоналів. В двох з опитаних організацій, у котрих мозкові штурми не проводяться, ідеї генерує наодинці директор чи креативний директор, який у маленьких організаціях часто є однією і тою ж людиною. Фактично, респонденти зазначали, що крім базово необхідних учасників (керівництва та робочої групи, що буде обслуговувати клієнта) частіше за усе відбір учасників обговорення відбувається за критерієм доступності: якщо людина є присутньою в офісі та не завантаженою – її запрошують брати участь у мозковому штурмі. З огляду на розроблену нами теоретичну модель ми вважаємо, що це не максимально ефективний метод, оскільки в межах допустимої норми проведення такої наради (до 10 осіб) необхідним є залучення максимально можливої кількості співробітників. Це дозволяє розширити межі колективного досвіду, та збільшити кількість ефективних рішень. Експерти погоджуються з таким твердженням, проте зазначають, що виробничий процес не є досконалим, і при цьому є дуже динамічним, і кожного конкретного разу доводиться виходити з обставин. На нашу думку, вирішення цього питання можливо досягти шляхом чіткої регламентації умов проведення мозкового штурму та формування чіткої процедури підготовки пропозиції для клієнтів.

Використовувані методи оцінки згенерованих ідей

Усі респонденти зазначили, що при підготовці пропозицій для клієнта та вирішенню інших робочих питань зазвичай формується декілька ідей, для досягнення максимального задоволення потреб клієнта. Проте, жодна організація не має чіткої схеми оцінки ідей. Шляхом експертної оцінки

директора або голосуванням на самих зборах, вони обирають дві чи три найкращі ідеї, які пропонують клієнту. Остаточний вибір робить клієнт, і основними критеріями вибору, є бюджет та часові межі, як єдино гласно зазначили усі респонденти. Такий результат був передбачуваним. Відповідно до цього, можна зробити висновок, що в умовах відсутності кількісних стовідсоткових гарантій щодо результатів діяльності рг-кампанії, клієнти виходять з концепції уникнення ризиків та найменших затрат. У даному випадку, розроблена нами схема оцінки згенерованих ідей допоможе компаніям здійснювати аналіз не тільки на основі нижчих затрат, а ще й складової не типовості та прогнозованої ефективності, що зможе підвищити якість рішень, що пропонуються клієнтам.

Застосовувані стратегії розвитку творчого потенціалу працівників та стимулювання до генерування нових ідей

Жодна організація не має окремої сформульованої стратегії розвитку свого творчого потенціалу, частіше за усе її елементи проявляються у стратегії загального розвитку співробітників, якщо така є у наявності. Лише дві організації мають такі у наявності. Одна респондентка зазначила, що усі співробітники мають можливість відвідати тренінги з креативності, але ця можливість реалізовується тільки за висновку керівництва про необхідність цього заходу для роботи працівника. Двоє респондентів зазначали, що в рамках робочого процесу відвідували тренінги з креативності, що оплачувала компанія. Цікавим було те, як вони у подальшому використовували набуті знання. Опитувані зазначили, що такі курси дуже надихають їх та мотивують до більшої інтелектуальної діяльності та створення нових ідей. Після цих курсів вони намагалися застосовувати набуті знання на практиці, проте це викликало нерозуміння та скептицизм з боку інших співробітників, вони вважали використання креативних технік марною тратою часу та спробою ухилитися від виконання повсякденної роботи. З огляду на це, ми можемо підтвердити нашу гіпотезу щодо того, що одноразові тренінги, до яких залучаються лише окремі

працівники не є ефективними. Вони є скоріше деструктивними, оскільки розчарування співробітника від того, що колеги не підтримують його активності, не розуміють його та не хочуть нічого змінювати у звичному процесі роботи призводить до демотивації та віддалення співробітника від колективу. Що є найбільш важливим, ще негативно впливає на комунікацію співробітників, від чого напряду, як ми визначили, залежить креативний потенціал організації. Фактично, відправляючи одного співробітника на такий тренінг компанія досягає оберненого результату. З іншого боку, якщо залучити до такого тренінгу усю роботу групу, або проводячи тренінги у рамках усієї організації таких проблем можна уникнути, та навпаки зміцнити корпоративну культуру та збільшити інноваційний потенціал організації.

Мотивація до генерування нових рішень

Якщо говорити про мотивації до генерування нових рішень, то жодна з опитаних організацій не має ніяких систем заохочень співробітників. Респонденти зазначають, що створення ідей є частиною їх основної роботи, за котру вони отримують ставку. Відповідно жодних бонусів за виконання такої роботи не передбачається. Проте, на нашу думку, нагородження за добре виконану роботу суттєво підвищує ефективність роботи, на відміну від за відсутність нагороди. Жодних нематеріальних методів стимулювання до генерування нових ідей також не було застосовано серед опитаних компаній.

Оформлення робочих приміщень та особливості комунікації серед досліджуваних організацій

Несподіваним для нас виявилось те, що офіси більшості опитаних організацій виявилися типовими, з деякими оригінальними елементами. Більшість організацій надає перевагу звичайному оформленню. Ми пов'язуємо це з тим, що pr-агентства зазвичай являють собою невеликі організації, мало де кількість співробітників в них перевищує 20 осіб, крім того переважна більшість з них – це вітчизняні компанії, а не філіали міжнародних організацій.

Це означає, що бюджети, котрими вони оперують є доволі скромними, офіси найчастіше є взятими в аренду, внаслідок чого і втрачається сенс вкладання великої кількості ресурсів в оформлення офісів. Усі опитані зазначали, що вони намагаються спільними зусиллями зробити офіси більш комфортними: три компанії купили крісла-подушки до мітинг-руму, група компаній Ківі оформила усе у відповідності до назви своєї організації (зелені кольори, пташка ківі та фрукти ківі у вільному доступі). Проте, вони все ще продовжують працювати виключно за робочими столами, і «прикрашення» робочого середовища відбувається скоріше індивідуально, кожним окремим співробітником свого окремого стола. Усі організації мають мітинг руми, проте використовуються вони виключно для робочих нарад та переговорів з клієнтами. Більшість з них є неоформленими жодним чином та стандартними – великий стіл та звичайні стільці. Таке оформлення, не сприяє покращенню внутрішньо корпоративної комунікації, а відповідно і збільшенню творчого потенціалу організації. Серед опитаних усі організації мають кухні, проте не використовують їх у якості «we places», їдять переважно або на робочому місці або у кафе. Респонденти зазначають, що кухні є маленькими а час обідньої перерви не регламентованим, відповідно кухня не є місцем збору співробітників. Лише група компаній Ківі має свій так званий «Ківі бар», котрий служить місцем спілкування для співробітників. На питання, «де ви зазвичай та як спілкуєтесь?» із співробітниками, більшість відповіла, що основне неформальне спілкування відбувається на курилках. На другому за популярністю місцем - за робочим столом, що є незручним з огляду того, що хто завжди стоїть, а хтось сидить, що спричиняє короткочасність діалогів. Третє місце для спілкування посідають наради, проте згодом, як основне місце комунікації більшість згадує несподівану локацію - у «групових чатах» у скапі або соціальних мережах. Це надзвичайно цікаве спостереження, оскільки усі організації не мають добре оформлених для комунікації робочих місць, зате спілкуються віртуально. З цього можна зробити припущення, що за відсутності «we places», комунікація співробітників переходить у віртуальну сферу. Це

звичайно є менш ефективним, з огляду на те, що за допомогою невербальної комунікації передається 93% інформації, котра є відсутньою у віртуальному просторі. [24] Не дивлячись на це, на наступному кроці можна припустити, що для виконання інтелектуальної, творчої та будь-якої іншої діяльності працівниками сфери зв'язків з громадськістю спілкування та обговорення робочих питань із співробітниками є базовою необхідністю, оскільки вони утворюють віртуальні обговорення всередині робочих та організаційних груп. Відсутність місць для спілкування з такої точки зору є не недоліком управлінської стратегії, а серйозною перешкодою на шляху здійснення налагодженої комунікації, яка долається за рахунок «віртуалізації спілкування». Ця гіпотеза може стати ключовим моментом наших досліджень у майбутньому.

Повертаючись до питання відсутності «we places» в опитаних організаціях, то воно є необґрунтованим. Як пояснюють респонденти, додаткових меблів організації не передбачають з метою економії простору (а відповідно і коштів на аренду), проте, як нами було зазначено у другому розділі даної роботи, ці місця економлять простір, бо вміщують більшу кількість людей та стимулюють спілкування співробітників, що теоретично повинно збільшувати прибутки, через підвищення ефективності роботи компанії. Відповідно економія коштів на оформленні робочого простору відповідним для розвитку внутрішньокорпоративної комунікації є недоцільним стратегічною з точки зору. Тим більше, що зовсім не обов'язково наймати професійних дизайнерів. Достатньо розуміти які функції повинен виконувати дизайн: усвідомлення не типовості свого робочого місця зміцнює групову ідентифікацію та збільшує мотивацію роботи на обрану організацію, а меблі повинні сприяти максимально можливому спілкуванню співробітників, при цьому надаючи їм можливість усамітнення. Це один із ключових моментів, на котрий, на нашу думку, необхідно зважати організаціям при створенні необхідних умов праці для співробітників сфери зв'язків із громадськістю.

Експертна оцінка налагодженості внутрішньо корпоративної комунікації в організації

З восьми опитаних респондентів, варіації відповідей коливалися між 8 та 9 за десятибальною шкалою, та лише одна організація отримала оцінку 5. Такий результат був спричинений фактичною відсутністю комунікації керівництва із іншими співробітниками, незручний офіс та велику поточність кадрів, що унеможлиблює встановлення будь-яких стосунків із співробітниками. Усі інші були задоволеними тим, як відбувається їх внутрішньо корпоративна комунікація. Респонденти зазначали, що основу складає неформальний стиль спілкування, проте друзів на роботі респонденти схильні не заводити, зберігаючи виключно робочі стосунки. На нашу думку ці дані доволі яскраво ілюструють стан розвитку внутрішньо корпоративної комунікації та забезпечення необхідних умов праці. Умови є забезпеченими на задовільному рівні, коли співробітники не відчують дискомфорту. Тому оцінки є такими високими. Проте з огляду на наш аналіз ситуації з відсутністю «we places» та зародковою стадією інтеграції методів генерування нових рішень до виробничого процесу, ми можемо сказати, що оцінки є значно завищеними. Виходячи з наведених нами у другому розділі результатів Хоторнського експерименту, після задоволення мінімальних потреб, далі мотивацію підвищує вже увага з боку керівництва. Оцінка стану задоволеністю комунікацією є надзвичайно сприятливою для нововведень та модифікації схем звичного спілкування працівників. Покращення комунікаційних умов робочого середовища як раз і є уособленням піклування керівництва про співробітників: зараз вони є задоволеними, а якщо зробити для них ще більше – зросте мотивація до праці та генерування нових рішень. А також і творчий потенціал організації.

Експертна оцінка необхідності творчості та генерування нових рішень у діяльності pr-агенцій

Усі респонденти схилиються до думки, що творчість є базовою необхідністю та повинна бути професійною навичкою будь-якого професіонала сфери зв'язків із громадськістю. Вони зазначають, що хоча основу роботи PR-менеджера і складає аналітична та стратегічна діяльність, на усіх етапах виконання робочих завдань і проектів співробітникам необхідно вміти виходити за рамки та мислити нестандартно. На думку респондентів це зміцнює стосунки з клієнтами, розширює клієнтську базу та робить робочий процес цікавим та не монотонним. Це підтверджує базову гіпотезу та актуальність нашого дослідження, та відповідно і необхідність зважання на усі рекомендації, котрі ми надаємо внаслідок аналізу та тенденції розвитку р-ринку.

Отже, в результаті проведеного нами експертного опитування нам вдалося з'ясувати, що спеціалісти галузі зв'язків із громадськістю вважають творчість необхідною професійною навичкою, необхідною для ефективного виконання робочих р-завдань. Проте, на жаль у досліджуваних нами компаніях не було виявлено жодних стратегій з креативного розвитку персоналу. Єдиним евристичним методом, що використовують у повсякденній роботі Київські р-компанії є мозковий штурм, або, якщо бути більш точними, групові обговорення з елементами мозкового штурму. Офісні приміщення є типовими, проте більшість з них має якісь оригінальні особливості. «We places» є повністю відсутніми, а основна комунікація між співробітниками відбувається на «курилках», нарадах, кухні та у груповому чаті. Експертні оцінки налагодженості комунікації є високими, що свідчить скоріше не про реально високу комунікативну ефективність у досліджуваних компаніях, а про ступінь задоволеності опитаних наявним станом речей. З першого погляду ситуація виглядає доволі песимістичною, проте ми вважаємо, що такий результат не є негативним, оскільки є наявними певними індикатори, що свідчать про тенденцію до розвитку креативного потенціалу співробітників: створення групових онлайн-чатів свідчить про базову необхідність комунікаціях при

вирішенні робочих завдань, яка з часом та за умови правильного менеджменту повинна розвинути у описану нами схему налагодженої групової офлайн-комунікації; тенденція до вимоги гнучкого графіку роботи, що є наявною серед представників професії зв'язків із громадськістю, так чи інакше призводитиме до збільшення та покращення внутрішньокорпоративної комунікації, зменшення кількості типових робочих столів та виникнення та збільшення «we places»; масове використання групових зборів з елементами мозкового штурму свідчить про необхідність групового вирішення робочих завдань та готовність компаній до інтеграції процедури «креативних зібрань» та залучення інших евристичних методів. На нашу думку, такі результати є більше ніж оптимістичними, але свідчать про необхідність серйозної та активної роботи рг-управлінців, модернізації та модифікації системи менеджменту та управління людськими ресурсами у рг-організаціях та створення платформ для обговорення менеджерами можливих альтернативних схем розвитку креативного потенціалу співробітників.

3.3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З ПИТАНЬ ПОСИЛЕННЯ ТВОРЧОЇ СПРОМОЖНОСТІ PR-АГЕНТСТВА

В результаті аналізу літератури та кейсів з міжнародного досвіду ми можемо надати наступні базові рекомендації з реалізації стратегії розвитку творчого потенціалу організації:

1. З точки зору організаційних чинників, а також особливостей здійснення контролю та вибору принципів управління людськими ресурсами, то стиль управління, з огляду на розроблену нами теоретичну модель, повинен бути демократичним або ліберальним, так само як і форма контролю. Комунікація співробітників і керівництва повинна здійснюватися у формі відкритого

діалогу для приділення максимальної уваги до потреб один одного та подальшого піклування. Робочий графік повинен бути гнучким. Ця умова є базовою з огляду на вимоги працівників та тенденції суспільного розвитку і розвитку ринку праці. Крім того, що надання можливості самостійно керувати своїм робочим часом співробітниками, організація збільшує свій креативний потенціал, оскільки люди більш відповідально та самостійно починають ставитися для роботи, та здійснювати її не на «швидку руку», а в найбільш продуктивний для роботи час, що визначається індивідуально, другою співмірною по важливості перевагою ґрунчкого графіка є збільшення мотивації співробітників до роботи саме в цій організації. З точки зору естетичних чинників, для забезпечення сприятливих для творчості умов організації необхідно забезпечувати локації для спілкування співробітників. У тенденціях сучасного дизайну це реалізовується у концепції «we places» та «non-territorial office», що характеризується створенням робочих місць відмінних від типових робочих столів, котрі об'єднують людей під час виконання робочих завдань та є спільними.

2. Для забезпечення високого рівня мотивації до генерування нових рішень організація повинна забезпечувати конкурентну заробітну платню, що є рівною або вищою за середню ринкову, паралельно розробивши систему нематеріальної мотивації та стимулювання до генерування нових рішень, з урахуванням життєвих цінностей притаманним працівникам «креативного класу», концепції розробленої Пітером Друкером.
3. Організація повинна інтегрувати до виробничого процесу регулярно використання методів генерування нових рішень при виконанні робочих завдань, котрі є заснованими саме на груповому обговоренні та колективному пошуку ефективних рішень, а також розроблену нами систему оцінок цих ідей. Евристичні методи допоможуть менеджерам у активації творчого потенціалу організації під час виконання конкретних робочих завдань. А формалізована процедура оцінки отриманих ідей, допоможе в збільшенні об'єктивності при виборі найкращої ідеї.

Таким чином, слідування даним рекомендаціям позитивно впливає на покращення та розвиток внутрішньокорпоративної комунікації, збільшенню творчого потенціалу організації а відповідно і її конкурентоспроможності.

ВИСНОВОК

Область креативності є складною для досліджень і викликає безліч суперечок, оскільки емпіричне поле фактів, що стосуються даної проблеми, є занадто широким і, водночас, недостатньо дослідженим.

У першому розділі нами було детально розглянуто теоретичні засади процесу творчості та генерування нових ідей, історичну ретроспективу розвитку дослідницької цікавості до даного питання. В результаті проведеного аналізу, ми визначили творчість через призму її застосування саме в умовах бізнес-середовища: через наслідки дивергентного та творчого мислення, тобто створення оригінальних чи принципово нових рішень. Дивергентне мислення характеризується тим, що виходить з умови, що до одного і того ж робочого завдання може бути безліч однаково правильних і рівноправних рішень. Творче характеризується тим, що кожне робоче завдання може бути вирішено принципово новим, відносно попереднього досвіду, способом. За допомогою цього нам вдалося пояснити, які внутрішні відносно індивіда ментальні процеси допомагають створювати нові ідеї.

Актуальність проведеного дослідження була емпірично виправдана – з виокремлених 34 основних робочих завдань, що є типовими для будь-якого рг-агентства, 20 вимагають застосування дивергентного та творчого типів мислення, що складає 68% усього робочого процесу.

Проте, найголовнішим питанням нашого дослідження був процес управління творчою діяльністю, оскільки крім розуміння «механізму» творчості, менеджерам необхідно знати як допомогти стимулювати дивергентне та творче мислення, які умови є сприятливими для їх реалізації? Що можна зробити для того, щоб збільшити інноваційний потенціал

організації? Іншими словами – які зовнішні стосовно індивіда фактори впливають на стимуляцію творчої активності. Другий розділ даної роботи було присвячено відповідям саме на ці питання.

Головним та відправним для нашої подальшої роботи став висновок, що саме налагоджений процес внутрішньо корпоративної комунікації є активатором дивергентного та творчого мислення при вирішенні будь-якого проблемного питання. Таких висновків нам вдалося дійти в результаті аналізу процесу досягнення цілей в результаті здійснення професійної діяльності р-спеціаліста. Коли чітко визначена проблема вирішується не індивідуально, а групою людей - вихідною умовою є множинність досвідів, відповідно і множинність варіантів вирішення проблеми. Нехай і існує найбільш ідеальне чи найбільш ефективне рішення, проте, за умови колективної роботи, відразу передбачається, що його можна досягти більше ніж одним методом. Учасники створюють коло колективного множинного досвіду, котрий є невідомим повністю та відкривається лише внаслідок комунікації. Логіка цього процесу є наступною: є завдання, є n невідомих на початку альтернатив його вирішення, і кожна альтернатива розширює свої можливості з точки зору найбільшої ефективності у процесі обговорення.

Відповідно до цих висновків, усі організаційні зміни, що повинні здійснюватися з метою збільшення творчого потенціалу організації, і власне організації, що спеціалізується у сфері зв'язків із громадськістю, повинні реалізовуватись через покращення комунікації між співробітниками і створення максимально сприятливих для цього умов. Стратегія збільшення творчого потенціалу складається з трьох основних елементів: забезпечення сприятливих творчості умов праці; розробки системи мотивації співробітників до генерування нових та оригінальних рішень; інтеграції методів генерування нових ідей до виробничого процесу організації. Така структура є необхідною з огляду на переконання, що для ефективного виконання робочих завдань у співробітника повинна бути мотивація до створення нових рішень, а також не

тільки не повинно виникати перешкод на шляху виконання цього завдання, а умови повинні бути саме сприятливими до цього.

Сприятливі для творчості умови праці полягають у здійсненні демократичного стилю управління та контролю, надання співробітникам можливості працювати за гнучким графіком, а також у створенні специфічного дизайну робочого приміщення із забезпеченням якомога більшої кількості робочих місць, відмінних від звичних робочих столів, що у термінах сучасного дизайну отримали назву «we places». Їх суть полягає у створенні зон, елементів меблів та окремих приміщень, де люди можуть працювати разом, або просто поруч. Основною перевагою тут є те, що це покращує стан внутрішньокорпоративної комунікації та збільшує кількість продукуваних співробітниками нових ідей.

До системи мотивації співробітників до генерування нових рішень єдиною вимогою є необхідність засновувати її на концепції трьох груп основних цінностей притаманних «креативному класу», запропонованих Пітером Друкером. До них від відносять: індивідуальність - креативному класу є важливою можливістю до самоствердження; меритократію - для них є цінними особисті досягнення; різноманіття - працівники творчих спеціальностей тяжіють до збільшення кількості можливих альтернатив, і обирають для роботи компанії, що надають більші можливості різноманітності – від умов праці до видів зайнятості.

Якщо говорити про інтеграцію методів генерування нових рішень, то на основі розробленої нами концепції, було виокремлено 5 основних евристичних методів, котрі є найбільш сприятливими для збільшення якості внутрішньокорпоративної комунікації та творчого потенціалу організації. Ці методи, на нашу думку, є найбільш корисними та адекватними для застосування у виробничому процесі спеціалістів у сфері зв'язків із громадськістю. До них ми відносимо:

- 1.) Метод мозкового штурму
- 2.) Метод синектики
- 3.) Метод фокальних об'єктів (метод каталогу)
- 4.) метод гірлянд випадковостей та асоціацій
- 5.) Метод морфологічного аналізу

Крім того, для максимально ефективного використання даних методів нами було розроблено універсальну формалізовану процедуру оцінки отриманих в результаті використання даних методів ідей. Інтеграція її використання до виробничого процесу також є необхідною, для забезпечення максимальної об'єктивності при виборі найкращого рішення при вирішенні робочих завдань.

Проведене нами дослідження українського досвіду свідчить про те, що спеціалісти галузі зв'язків із громадськістю вважають творчість необхідною професійною навичкою, обов'язковою для ефективного виконання робочих завдань. Проте, на жаль, у досліджуваних нами компаніях не було виявлено жодних стратегій з креативного розвитку персоналу. Єдиним евристичним методом, що використовують у повсякденній роботі київські рг-компанії є мозковий штурм, або, якщо бути більш точними, групові обговорення з елементами мозкового штурму. Офісні приміщення є типовими, проте більшість з них має якісь оригінальні особливості. «We places» є повністю відсутніми, а основна комунікація між співробітниками відбувається на «курилках», нарадах, кухні та у груповому чаті.

Експертні оцінки налагодженості комунікації є високими, що свідчить скоріше не про реально високу комунікативну ефективність у досліджуваних компаніях, а про ступінь задоволеності опитаних наявним станом речей. З першого погляду ситуація виглядає доволі песимістичною, проте ми вважаємо, що такий результат не є негативним, оскільки є наявними певними індикатори, що свідчать про тенденцію до розвитку креативного потенціалу співробітників: створення групових онлайн-чатів свідчить про базову необхідність комунікації

при вирішенні робочих завдань, яка з часом та за умови правильного менеджменту повинна розвинути в описану нами схему налагодженої групової офлайн-комунікації; тенденція до вимоги гнучкого графіку роботи, що є наявною серед представників професії зв'язків із громадськістю, так чи інакше призводитиме до збільшення та покращення внутрішньокорпоративної комунікації, зменшення кількості типових робочих столів та виникнення та збільшення «we places»; масове використання групових зборів з елементами мозкового штурму свідчить про необхідність групового вирішення робочих завдань та готовність компаній до інтеграції процедури «креативних зібрань» та залучення інших евристичних методів.

На нашу думку, такі результати є більше ніж оптимістичними, але свідчать про необхідність серйозної та активної роботи рг-управлінців, модернізації та модифікації системи менеджменту та управління людськими ресурсами у рг-організаціях та створення платформ для обговорення менеджерами можливих альтернативних схем розвитку креативного потенціалу співробітників. Ці обговорення, на нашу думку, є необхідними, оскільки збільшення творчого потенціалу організацій, що спеціалізуються на зв'язках із громадськістю є однією з найбільш актуальних професійних проблем сьогодення. А як було доведено в результаті нашого ґрунтовного дослідження – для ефективного та творчого вирішення робочих проблем необхідною є комунікація та групові обговорення.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Coker B. Freedom to surf: the positive effects of workplace Internet leisure browsing / Coker B. // *New Technology, Work & Employment* - 2011, #26 (3) - pp.238 - 247.
2. Maurer R. Applying what we've learned about change/ Maurer R. // *The Journal for Quality and Participation*, - 2010, Vol. 22 No. 2, - pp. 35-38
3. *Parnes S.J. Programs and Courses in Creativity / Parnes S.J. // Encyclopedia of Creativity. Volume 1 – London: Academic Press. 1999., pp. 465 – 477*
4. *Roffe I. Innovation and Creativity in Organizations: a Review of the Implications for Training and Development / Roffe I // Journal of European Industrial Training. Vol. 23. Num. 4/5. – 1999. pp. 224 – 241*
5. Werkman R. The change capacity of organizations: general assessment and five configurations / Bennebroek Gravenhorst, K.M., Werkman, R.A., Boonstra, J.J. // *Applied Psychology: An international Review*. – 2003, Vol. 52. - pp. 83-105
6. Zwicky F. The morphological approach to discovery, invention, research and construction // *New methods of thought and procedure*.- Pasadena, 1967.- 389 p.
7. Альтшуллер Г. С. Поиск новых идей: от озарения к технологии (Теория и практика решения изобретательских задач). / Альтшуллер Г. С., Злотин Б. Л. - Кишинев: КартяМолдовеняскэ, 1989. – 111с.
8. Андреева Т.Е. Управление персоналом в период изменений в российских компаниях: методики распространенные и результативные / Андреева Т.Е. // *Российский журнал менеджмента*. – 2006, Том 4, № 2. - С. 26
9. Бабушкин Э. Офис 21-го века / Бабушкин Э. [Электронный ресурс] - Режим доступа:

<http://www.hrm.ru/db/hrm/6B8709A16C1868D8C32573E10024C180/category.html>

- 10.Баришніков А.А Методи пошуку ідей та створення інновацій: [Електронний ресурс] / Баришніков А.А // - Режим доступу до статті.: <http://www.inventech.ru/pub/methods/>
- 11.Буш Г. Методы технического творчества./ Буш Г. –Рига: Лиесма, 1972, с. 11
- 12.Вудварс Р. Экспериментальная психология. / Вудварс Р. – М.: ИЛ, 1950, с. 773-774.
- 13.Гибкий график хотят почти все сотрудники офисов [Електронний ресурс] : по данным исследования международного кадрового портала hh.ua. – Киев, 2012. – Режим доступу: <http://hh.ua/article/12994>
- 14.Друкер П. Задачи менеджмента в XXI веке. / Друкер П. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2000., 272 с.
- 15.Краткая философская энциклопедия. [Под ред. Губского Е.Ф]. – Москва: «Прогресс», 1994. 576 с.
- 16.Кулеева Н. М Система управления творческим потенциалом персонала организаций: характеристика основных элементов / Кулеева Н. -// Альманах современной науки и образования. - Тамбов: Грамота, 2007. - № 1 - С. 134-135
- 17.Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління / Мала Н.Т // Львів: видавництво Національного університету «Львівська політехніка». 2011. – С. 18-23.
- 18.Малин А.С. Исследование систем управления: Учебник для ВУЗов. / Малин А.С.,Мухин В.И. - М.: Гардарики, 2002 , 329с.
- 19.Маслоу А.Г. Мотивация и личность. / Маслоу А. – СПб.: Евразия, 1999., с.230

20. Обед с начальником и другие нестандартные способы мотивации сотрудников, [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.buhgalteria.ru/article/n126064>
21. Онлайн-журнал для профессиональных веб-дизайнеров и разработчиков: Примеры оригинальных и современных офисных интерьеров со всего света, 2010. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.coolwebmasters.com/uncategorized/711-creative-modern-office-designs.html>
22. Панфилова А. П. Мозговые штурмы в коллективном принятии решений / Панфилова А. П. - Спб.: Питер, 2005. - 318с.
23. Петров В. Основы теории решения изобретательских задач: учебное пособие / Петров В. – Тель-Авив. 1999, 256 с.
24. Пронин В.А. Я вижу, о чём вы думаете / Пронин В.А., 2013. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.slideshare.net/proninvit/ss-24134712>
25. Пуанкаре А. Математическое творчество. / Пуанкаре А. – Юрьев: 1909, с. 11-13.
26. Серавин А.И. Исследование творчества. / Серавин А.И. - СПб.: Копи-Парк, 2005. [Электронный ресурс] - Режим доступа: www.seravin.narod.ru
27. Симонов П.В. Введение в эргономику / Симонов П.В. - М.: ИНФРА-М, 2006 г. – с. 71-80
28. Современный Энциклопедический словарь. [Изд. "Большая Российская Энциклопедия"]. - Москва: Большая Российская Энциклопедия, 1997, 465 с.
29. Техническое творчество: теория, методология, практика. Энциклопедический словарь-справочник. / Под ред. А. И. Половинкина, В. В. Попова. - М.: НПО "Информ-система", 1995. – 274с.

- 30.Хейнер. Р. Новый тип рабочего пространства / Хейнер. Р , - 2012.
[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://bene.com/ru/zhurnal/novyj-tip-rabochego-prostranstva-vyberi-что-tebe-nuzhno/>
- 31.Хейнер. Р. Офис умер – да здравствует офис! / Хейнер. Р., - 2011.
[Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://bene.com/ru/zhurnal/ofis-umer-da-zdravstvuet-ofis/>
- 32.Черкасова Н. Творческое стимулирование / Черкасова Н., Юрлов С. – 2004.
- [Электронный ресурс] - Режим доступа:
http://www.publish.ru/articles/200407_4051392
- 33.Шаронов В. В. Основы социальной антропологии / Шаронов В.В. – СПб.: Лань, 1997. 195 с.
- 34.Эдвард де Боно, Генератор креативных идей / Эдвард де Боно. - СПб, "Питер", 2008 г., - 193с.
- 35.Энгельмайер П. Г. Эволюция, или всеобщая теория творчества. / Энегельмайер. – СПб.: Образование, 1914. 215 с.

ДОДАТКИ

ДОДАТОК 1. ГАЙД НЕФОРМАЛІЗОВАНОГО ГЛИБИННОГО ІНТЕРВ'Ю

1. Опишіть, будь ласка, як відбувається процес підготовки креативної концепції чи розробка PR-стратегії у Вашій організації?
2. Чи використовуєте ви якісь специфічні методи чи методити для пошуку нових рішень?
3. Хто у вашій організації зазвичай виступає у якості генераторів нових та креативних рішень? (*Якщо відбувається перехід на особистості – Це кожного разу нова група людей, чи в вас є стала група, чи за творчі рішення відповідає лише одна особа?*)
4. Зазвичай, під час пошуку рішення вдається знайти декілька альтернатив. Скажіть будь ласка, яким чином відбувається відбір хороших ідей у вашому агентстві?
5. Чи відомі для вас такі евристичні методи, як метод мозкового штурму, синектика, метод фокальних об'єктів, метод гірлянд випадковостей та асоціацій, морфологічний підхід?
 - Якщо «так». Чи застосовували або застосовуєте якісь з цих методів у роботі? Які саме? Які в них недоліки та переваги? Які складнощі виникали при перших спробах застосування? Чи застосовуєте їх систематично? Чому надаєте перевагу?
 - Якщо «ні». Чому не застосовуєте евристичні методи у повсякденних робочих практиках?

6. Чи існує у вашій організації якась система заохочень співробітників до творчості та генерування нових ідей?
 - Якщо «так». Яка саме?
 - Якщо «ні». Чому?
7. Чи існує у вашій організації стратегія креативного розвитку персоналу?
 - Якщо «так». Яка саме?
 - Якщо «ні». Чому?
8. Опишіть будь-ласка Ваш офіс, робоче середовище? Які його особливості, чим він не схожий на інші?
9. Оцініть будь ласка за десятибальною шкалою ступінь налагодженості внутрішньої комунікації у вашій організації, де один – це повністю не налагоджена, а десять – налагоджена найкращим шляхом.
10. Як співробітники спілкуються між собою? Де? Який стиль спілкування є домінантним: формальне чи неформальне? Наскільки вільно співробітники можуть висловлювати свої думки? Чи проводять вони час поза роботою? Як часто спілкуються один з одним впродовж робочого дня?
11. Оцініть будь ласка необхідність творчого підходу до виконання робочих завдань у професійній діяльності спеціаліста з зв'язків з громадськістю