

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

Факультет економічних наук

Кафедра економічної теорії

Кваліфікаційна робота

освітній ступінь – бакалавр

на тему: **«КРЕАТИВНИЙ ПЕРСОНАЛ - ЗАПОРУКА УСПІШНОСТІ
ФІРМИ»**

Виконала: студентка 4-го року навчання,

Спеціальності

051 Економіка

Венглінська Владислава Олександрівна

Керівник Іванова Н.Ю.

Кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Бугрова О.О.

Кваліфікаційна робота захищена

з оцінкою

Секретар ЕК _____

«___» _____ 20__ р.

Київ — 2022

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ	6
1.1. Характеристика креативної економіки та креативних індустрій як нового етапу розвитку економіки	6
1.2. Сутнісна характеристика концепції креативності та креативного капіталу	12
1.3. Аналіз та розвиток креативних індустрій в Україні	15
Висновок до розділу 1:	27
РОЗДІЛ 2. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ СПІВРОБІТНИКІВ.....	28
2.1. Сутнісна характеристика креативного менеджменту.....	28
2.2. Характеристики креативного менеджера та співробітника	32
2.3 Методи розпізнання креативного співробітника	35
Висновок до розділу 2:	38
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ	41
3.1. Створення творчої атмосфери в компанії	41
3.2. Методи формування креативного співробітника.....	44
3.3. Мотивація в системі управління персоналом	48
Висновок до розділу 3:	52
ВИСНОВКИ.....	54
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

ВСТУП

У сучасних умовах глобалізації ринку та конкуренції найважливішим ресурсом організацій є персонал, здатний легко підлаштовуватись під зміни зовнішнього середовища, шукати оригінальні рішення проблем, формувати нетипові пропозиції та створювати унікальні стратегії. У зв'язку з цим зростають вимоги до співробітників, зокрема, до їх навичок розробки та реалізації нестандартних, інноваційних ідей та рішень на практиці, а також до творчого потенціалу організацій та адміністративних структур, оскільки творчий потенціал відіграє ключову роль у визначенні місця підприємства в інформаційному суспільстві.

Актуальність теми: розвиток креативного мислення персоналу в епоху інноваційної економіки є необхідним. Революційні зміни у технології та конкуренція просто змушують компанії розробляти оригінальні підходи до вирішення традиційних завдань, шукати принципово нові рішення. Розвиток та управління креативним персоналом компанії дозволить отримувати конкурентну перевагу на ринку.

Креативність - це можливість людини створювати нові ідеї, відхиляючись від традиційних методів мислення, та успішно знаходити рішення нестандартним способом.

Креативне мислення має цінність у підприємницькій діяльності, мистецтві, культурі, науці та політиці, тобто у всіх активних життєвих сферах, де розвинена конкуренція. У цьому полягає її цінність суспільству.

Перед керівниками компаній постійно постає питання: як стати лідером у своїй справі й не дати іншим зайняти це місце? Ефективність економічних перетворень багато в чому визначається стратегічною спрямованістю системи управління, що дозволяє підприємствам та організаціям адаптуватися до ринкових умов, що змінюються, у процесі їх функціонування та розвитку. Необхідно обґрунтовувати стратегічні підходи до оновлення та підвищення якості роботи систем управління різних рівнів, а також створення механізмів, що дозволяють

практично вирішувати ці завдання. Саме тому виникає потреба у постійному розвитку, впровадженні інновацій та пропозиції нових, оригінальних та нестандартних ідей. Ці та багато інших факторів призвели до виникнення креативного менеджменту. Під креативним менеджментом мається на увазі діяльність з управління творчим процесом. Це говорить про необхідність застосування та розвитку методів креативного мислення та менеджменту для підвищення ефективності та прискорення інноваційного розвитку у різних сферах та на різних рівнях економіки та суспільства.

Креативним працівником раніше було прийнято називати діячів літератури та мистецтва. Насправді створює людина будь-якої професії, якщо вона знаходить нове рішення завдання, вирішує проблему або відкриває новий напрямок.

Креативна особа може створити новий формат застосування вже відомого товару, тобто відкрити його з іншого боку. Це людина, яка мислить оригінально, може відійти від традиційних методів застосування та знайти сучасне рішення проблеми.

Часто творчий підхід до вирішення завдання потребує адаптаційного періоду, тому що людині необхідний час, щоб проаналізувати проблему та почати генерувати різні ідеї, потім формувати гіпотези, перевіряти їх та робити висновки.

Мета роботи – це вивчення, використання та розвиток креативного мислення персоналу для інноваційного розвитку компанії.

Основні завдання:

1. Проаналізувати економіку креативності та креативних індустрій М.Меттьюса, Дж. Хокінса, Р.Флорида, Ч. Лендрі, Л.Сакко;
2. Розглянути прикладну концепцію креативності А.Маслоу, Дж. Гілфорда, Д. Богоявленської;
3. Проаналізувати стан креативних індустрій в Україні
4. Провести аналіз специфіки креативного менеджменту;
5. Визначити методи розпізнання креативного співробітника;
6. Розробити рекомендації та пропозиції, щодо процесу створення творчої атмосфери в компанії

Об'єктом дослідження є креативний персонал. Предметом – умови та методи розвитку креативного персоналу.

Основні методи дослідження:

- за допомогою методів синтезу та спостереження було охарактеризовано економіку креативності
- за допомогою кореляційно-регресійного аналізу було розглянуто питання розвитку креативних індустрій в Україні
- за допомогою методу аналізу була виявлена специфіка креативного менеджменту
- за допомогою методу узагальнення було визначено процеси створення творчої атмосфери компанії

Практичне значення одержаних результатів полягає в тому, що наведені рекомендації по процесу формування креативного персоналу на підприємстві, запропоновано чіткі принципи політики для покращення креативності персоналу, а також рекомендації для застосування мотиваційної системи в Україні на основі міжнародного досвіду.

Співробітники, яким притаманні унікальні особистісні якості, професійні навички та знання - є провідним ресурсом підприємства для покращення ефективності праці. Тому, головне завдання керівництва - це створення комфортних умов праці для максимального залучення здібностей персоналу.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

1.1. Характеристика креативної економіки та креативних індустрій як нового етапу розвитку економіки

Унікальні якості особистості, які стають продуктивною силою дозволяють стверджувати, що креативність є фактором розвитку сучасної економіки. Інноваційна структура сучасної економіки визначає певний набір інноваційних чинників розвитку. Складова розвитку постіндустріального суспільства – це інформація, та на основі її створюються креативні індустрії.

«Поняття креативних індустрій належить до пізнішого часу. Економіст і теоретик мистецтва П'єр Луїджі Сакко пов'язує їхню появу з індустріальною революцією межі XIX і XX століть. Технологічні інновації того періоду – радіо, запис звуку, фотографія, кіно, вдосконалені технології друку – розширили доступ до культури та вплинули на процеси творчості» [1].

Інтенсивна комерціалізація культури, що відбулася завдяки політиці культурних індустрій, залучила до сектору приватний капітал та підприємців, що сприяло не тільки створенню конкурентних умов в індустріях, а й пошуку нових джерел доходів та капіталізації. З іншої сторони, в експертному співтоваристві, близькому консалтинговому бізнесу та до академічних кіл, до середини 1990-х років було обґрунтовано та сформульовано принципи нової політики креативності. Саме креативність була позначена як головне джерело інновацій та економічного зростання.

Перше визначення було надано Департаментом культури, медіа та спорту (DCMS) Великобританії у 1997 році. Стверджувалося, що креативні промисловості мають своє джерело в індивідуальній креативності, вмінні та таланті та мають потенціал створення робочих місць і добробуту за допомогою виробництва та експлуатації інтелектуальної власності.

У цьому найважливішому для історії креативних індустрій документі британського департаменту було виділено 13 галузей. У це визначення креативних індустрій були включені такі: архітектура, ремесла, виконавські види мистецтва, дизайн, інтерактивне програмне забезпечення, мода, ринок мистецтв та антикваріату, музика, виробництво фільмів та відео, видавнича справа, телебачення та радіо, програмні та комп'ютерні послуги, реклама.

Якщо розглянути поняття «креативних індустрій» на офіційному рівні в Україні, то у нас воно з'явилося набагато пізніше. Нині існують закон про креативні індустрії:

Закон України «Про культуру» дає наступне визначення креативних індустрій:

«Креативні індустрії - види економічної діяльності, метою яких є створення доданої вартості і робочих місць через культурне (мистецьке) та/або креативне вираження»[2, № 34].

«Базові види економічної діяльності, які належать до креативних індустрій визначені розпорядженням КМУ від 24.04.2019 № 265-р (Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій)» [3,с.9].

До них входять 34 види економічної діяльності.

«Загалом вони включають такі сектори:

- візуальне мистецтво: живопис, графіка, скульптура, фотографія тощо.
- сценічне мистецтво: жива музика, театр, танець, опера, цирк, ляльковий театр тощо;
- література, видавнича діяльність та друковані засоби масової інформації;
- аудіовізуальне мистецтво: кіно, телебачення, відео, анімація, мультиплікація
- дизайн та мода;
- нові медіа та інформаційно – комунікаційні технології: програмне забезпечення, відеоігри, цифрові технології в мистецтві (3D–друк; віртуальна, доповнена, змішана реальність тощо);
- архітектура і урбаністика;

- реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги;
- бібліотеки, архіви та музеї;
- народні художні промисли»[3,с.9]

«Види економічної діяльності, визначені розпорядженням Кабінету Міністрів України № 265-р, охоплюють активність, що безпосередньо пов'язана зі створенням креативного продукту»[3,с.10].

Також важливу роль у розвиток креативної економіки роблять і інші галузі діяльності, наприклад, діяльність у сфері друку та туризму. «Тобто це є допоміжними видами економічної діяльності, які надають підтримку, полегшують, обслуговують та уможливають створення, виробництво й розповсюдження продукту, який генерується креативними індустріями» [3,с.10].

«У сучасній теорії креативних індустрій (і креативної економіки) існує кілька підходів до визначення цього поняття. В першу чергу, відмінності стосуються складу цих індустрій, тобто самого критерію - що відносити до креативного сектору. По-друге, дослідники по-різному визначають природу креативності, діапазон визначень широкий: від соціокультурних складових поведінки та оцінки креативності як етапу життєвого циклу будь-якої індустрії до виділення цих особливостей не тільки як предмета дослідження, а й в окрему науку. Креативні індустрії створюють, виробляють і розподіляють товари і послуги. Основна відмінність від традиційних галузей у тому, що у якості ресурсів використовуються творчий потенціал та інтелектуальний капітал» [4,с.8].

«Джон Хокінс у своїй книзі зробив спробу простежити вплив креативних індустрій у світовому масштабі. Автор виділяє 15 креативних індустрій, що включають програмування, дослідження і конструкторські розробки, а також індустрії креативного змісту, такі як кіно і музика. Ці індустрії виробляють інтелектуальну власність у вигляді патентів, авторських прав, торгових марок і оригінальних розробок» [7,с.2].

Такі відмінності в підходах зумовлені комплексністю поняття креативної економіки, до опису якого і наближаються фахівці. Робота Марка Меттьюса «Наука і інноваційна політика, і нова (і стара) економіка креативності»

присвячена опису шляхів «економічного аналізу взаємозв'язку науки, технологій та інновацій через адаптацію неокласичних теоретичних моделей, які повинні враховувати креативність та інноваційні процеси. На думку автора, сучасні дослідники припускають деякий рівень креативності, який не враховує критично значущий фактор інновацій. Це підіймає питання: як розширити поняття креативних індустрій, щоб воно допомогло визначити креативність як головну характеристику як індивідуальної, так і колективної поведінки людей» [8,с.3].

«Сучасні дослідження креативних індустрій описують деякі підходи вивчення креативної економіки. Напрямки спеціалізації можуть бути різними: це і вивчення поведінкових аспектів прийняття рішень на мікрорівні, і вивчення креативних індустрій або соціальних мереж на мезорівні, і перехід від мережевих ринків до понять інноваційної політики в області креативних індустрій і впливу креативної складової на економічний зріст» [4,с.11].

«У сучасному розумінні креативність - масштабна і безперервна практика, яка базується на звичайних, загальних для усіх здібностях, а також на досвіді та компетентності, які використовуються для отримання економічних та інших вигод. Внаслідок цього цікавим видається розглянути взаємозв'язок креативності та економіки.

Слово креативність асоціативно пов'язано з новизною, уявою, натхненням, винахідливістю і майстерністю. Хоча поняття креативність з'явилося тільки у XX в., про креативність знали вже давно. Однак XXI ст. в рази посилив взаємозв'язок між креативністю, культурою, наукою і економікою, тим самим даючи поштовх до розвитку так званої креативної економіки» [4,с.11].

«Одним з перших авторів, які описали сутність креативності, став психолог Е. П. Торренс. У 1974 р. він визначив термін креативність як процес появи чутливості до проблем, до дефіциту або дисгармонії наявних знань»[12], які мотивують особу шукати новий та оптимальний спосіб їх вирішення.

Виділяють чотири типи креативності: (рисунк 1.1).

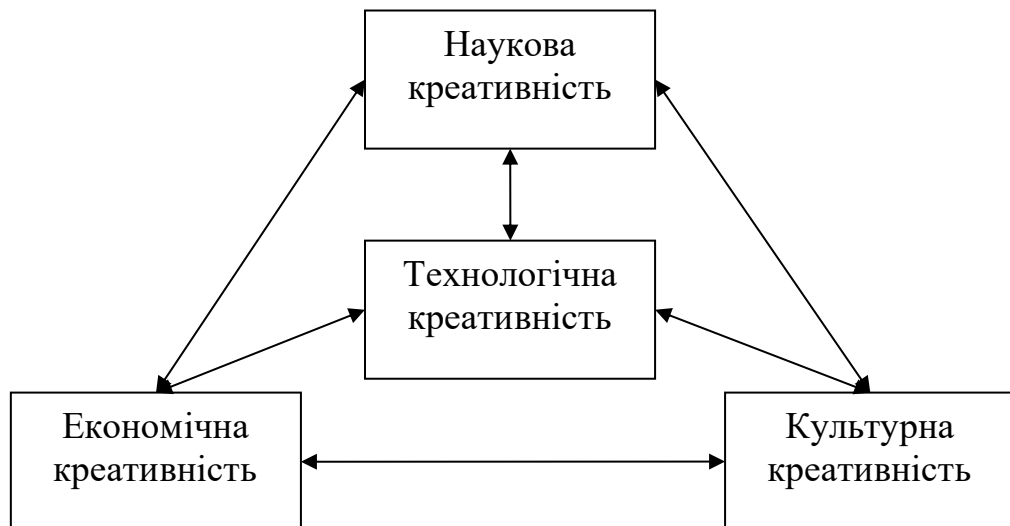


Рис. 1.1. Типи креативності [11]

Наукова креативність - можливість особи використовувати зацікавленість та створювати оригінальні ідеї, бачити проблему під іншим кутом, знаходити новітні способи вирішення завдань.

Культурна креативність - можливість залучати уяву та формувати нестандартні ідеї та сучасні засоби інтерпретувати світ, що виражений у звуці, зображенні та тексті.

Економічна креативність - це динамічний процес, що призводить до застосування інновацій у маркетингу та технологіях, даний тип креативності пов'язаний з отриманням конкурентних переваг.

Технологічна креативність- це сукупність всіх попередніх типів креативності.

«Засобом виробництва в креативній економіці стають інтелектуальні ресурси, активом - здатність суб'єктів вирішувати проблеми нестандартними методами. Основоположними роботами у даній сфері вважаються праці члена консультативної ради з креативної економіки ООН Д. Хокінса, економіста Річарда Флориди і експерта Світового банку Ч. Лендрі, у яких креативність розглядається як атрибут успішного розвитку нової економіки» [4,с.13].

За допомогою теорії цих дослідників можна сказати, що креативна економіка - це система, що складається з таких елементів: креативне місто, креативний клас та креативні індустрії, рисунок 1.2.

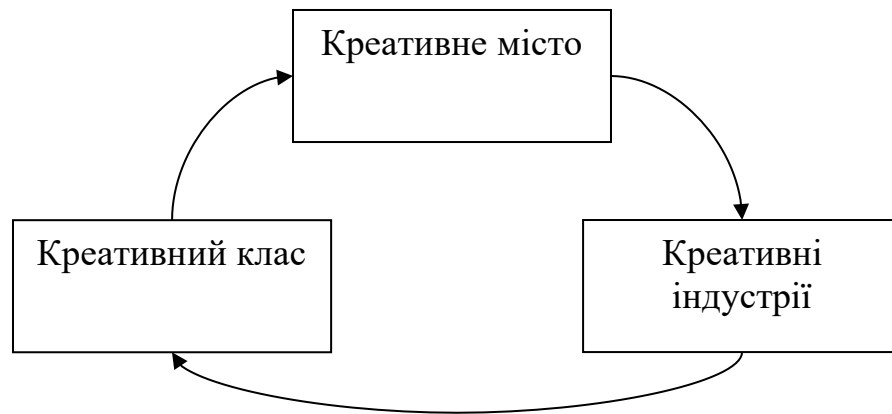


Рисунок 1.2. Складові креативної економіки [9]

Річард Флорида у своїй книзі описує креативний клас, розділяючи його на дві частини.

«Ядро креативного класу складають люди, зайняті у науковій та технічній сферах, архітектурі, дизайні, освіті, мистецтві, музиці та індустрії розваг, чия економічна функція полягає у створенні нових ідей, нових технологій і нового креативного змісту. Крім ядра, креативний клас включає також велику групу креативних фахівців, що працюють в бізнесі і фінансах, праві, охороні здоров'я та суміжних областях діяльності» [8,с.3].

Для тих, хто входить у креативний клас, усі аспекти та усі прояви креативності - технологічні, культурні та економічні - взаємопов'язані і нероздільні.

Таке виділення носить багато в чому методологічний характер і відповідає на питання, які групи населення враховувати при аналізі впливу людського капіталу на економічний розвиток. «Дослідження Флориди підтверджують залежність регіонального розвитку не тільки від стандартного розуміння людського капіталу, але і від креативного класу, зокрема значущий зв'язок між

культурою, мистецтвом і регіональним розвитком, а значить, формується якийсь новий стандарт вимірювання цих впливів» [4,с.7].

«Креативний клас характеризується незалежністю мислення, високим рівнем освіти, тобто високим рівнем людського капіталу. Для таких людей необхідно висловлювати свої думки і створювати щось нове.

Креативні індустрії виробляють матеріальні товари і нематеріальні, інтелектуальні чи культурні послуги. Сучасна економіка по суті є креативною економікою. Сутність креативної економіки, яка має справу з цікавими ідеями та інтелектуальними правами, у тому, щоб зробити нову ідею та ознаменувати її унікальністю.

Креативне місто - це простір, в якому перебувають креативні люди. Завдяки їхньому креативному мисленню стають рушієм у творенні нових ідей в умовах сучасності.

Рівень розвитку креативної економіки можливо оцінити за запропонованими Р. Флоридою показниками. Серед них інвестиції у креативність, зростання креативної продуктивності і зростання креативної робочої сили» [4,с.15].

«Під інвестиціями у креативність розуміються внутрішні витрати на науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки, під зростанням креативної продуктивності - тенденції у видачі патентів, під зростанням креативної робочої сили - число вчених-дослідників та інженерів» [12].

1.2. Сутнісна характеристика концепції креативності та креативного капіталу

«Концепція креативності як універсальної пізнавальної творчої здібності набула популярності після виходу у світ робіт Дж. Гілфорда. Дж Гілфорд вказав на принципову відмінність між двома типами розумових операцій: конвергенцією і дивергенцією» [13].

Конвергентне мислення актуалізується у тому випадку, коли людині, що вирішує «завдання, треба на основі безлічі умов знайти єдине вірне рішення. В принципі, конкретних рішень може бути і кілька (безліч коренів рівняння), але ця безліч завжди обмежена» [13].

Дивергентне мислення визначається як «тип мислення, що йде у різних напрямках. Такий тип мислення допускає варіювання шляхів вирішення проблеми, призводить до несподіваних висновків і результатів. Гілфорд вважав операцію дивергенції, поряд з операціями перетворення й імплікації, основою креативності як загальної творчої здібності. Дослідники інтелекту давно прийшли до висновку про слабкий зв'язок творчих здібностей зі здібностями до навчання та інтелектом» [13].

Л. Терстоун один із перших, хто звернув увагу на розходження інтелекту та творчої здатності. «Він зазначив, що у творчій активності важливу роль відіграють такі чинники, як особливості темпераменту, здатність швидко засвоювати і породжувати ідеї, а не критично ставитися до них, що творчі рішення приходять у момент релаксації, розсіювання уваги, а не у момент, коли увага свідомо концентрується на вирішенні проблем.

Під креативністю Е.П.Торренс розуміє здатність до загостреного сприйняття недоліків, прогалин в знаннях, дисгармонії і т. д. Він вважає, що творчий акт поділяється на сприйняття проблеми, пошук рішення, виникнення і формулювання гіпотез, перевірку гіпотез, їхню модифікацію і знаходження результату»[4,с.16].

Творче ставлення до життя, поведінкову креативність розкривав у своїй роботі А.Г. Маслоу (1972). «Він визначав креативність як природну властивість особистості, яка розвивається самостійно, де під цим розумів повне використання талантів, здібностей, можливостей особистості як процес самореалізації людських можливостей. Креативність потенційно присутня в кожній людині, але більшість людей втрачає цю якість в результаті «окультурення» в авторитарному середовищі» [4,с.17].

«Ф. Баррон, який здійснив огляд багатьох досліджень по креативності, робить висновок про те, що:

1. Креативність - це здатність адаптивно реагувати на потребу у нових підходах. Це осмислене включення в життя чогось нового, хоча процес може бути неусвідомлюваним або частково усвідомленими. Нова адаптація зазвичай сприяє більшій гнучкості та підвищеної можливості зростання і виживання.

2. Щось нове - це зазвичай продукт, який є результатом процесу, здійснюваного людиною. Креативність легше вивчати в трьох аспектах: продукт, процес, людина.

3. Характеристиками цих нових продуктів, процесів, людей є їх новизна, оригінальність, вправність, здатність задовольняти потреби, адекватність.

4. Ці творчі продукти різноманітні.

5. Багато продуктів є процесами, а багато процесів є продуктами. А людина - одночасно і продукт, і процес. Створення нового продукту залежить від особистості творця і сили його внутрішньої мотивації» [5].

«Таким чином, поняття «креативність» в сучасній науці трактується як багатовимірне і багатоаспектне поняття. В широкому сенсі - це самостійний феномен, який являє собою єдину цілісну систему і функціонує у всіх сферах життя людини як: креативний процес, креативний продукт - результат творчого процесу і властивості (якості) особистості креативного типу» [4,с.18].

Д.Б. Богоявленська вводить поняття «креативна активність особистості». Вона вважає, що ця активність певної психічної структури, властива креативному типу особистості. А творчість є «ситуативно нестимульованою активністю, що виявляється у прагненні вийти за межі заданої проблеми. Креативний тип особистості властивий усім новаторам, незалежно від роду діяльності: льотчикам-випробувачам, художникам, музикантам, винахідникам» [17,с.7].

Також важливе місце в економічному розвитку займає така категорія, як креативний капітал.

Сьогодні креативний людський капітал, як найцінніший ресурс, несе особливу значущість для економічного розвитку будь-якої країни. Від

ефективності розвитку елементів структури людського капіталу, його потенціалу залежить динаміка економіки, і її перспективи [4,с.25].

«Сучасна економіка перейшла від конкуренції, заснованої на порівняльних перевагах (вартість робочої сили і наявність природних ресурсів) до конкуренції, заснованої на перевагах, які перебувають в унікальних виробництвах і процесах, тобто на інтелектуальний капітал. Позначивши важливість і актуальність теми на сучасному етапі слід розглянути і докладно проаналізувати такі поняття, як: людський капітал, креативний людський капітал, а так же генезис креативності людського інтелекту» [4,с.26].

«Людський капітал, - на думку одного з творців теорії людського капіталу Г. Беккера - це наявний у кожного працездатної людини запас знань, навичок і мотивацій. Для того, щоб конкретизувати поняття креативний людський капітал потрібно проаналізувати його сутність і природу походження. На відміну від традиційних підходів до дослідження людського капіталу, як основного критерію віднесення трудових здібностей індивіда до людського капіталу запропонована креативність як, основний когнітивний метод інтелектуальної праці, націленого на виконання цінної, оригінальної роботи і передбачає розвиток в індивіда таких когнітивних здібностей, як метафоричне мислення, синтез, творчий підхід до вирішення завдань і дивергентне мислення» [4,с.26].

Отже, креативність - це сукупність унікальних знань та навичок, що характеризують особу як важливий та цінний ресурс для економічного розвитку.

1.3. Аналіз та розвиток креативних індустрій в Україні

Сьогодні значення креативних індустрій, що поєднують у собі і мистецтво, і бізнес, і технології – постійно зростає на національному рівні, так і на міжнародному рівні. Ці сфери стали рушієм для підвищення конкурентоспроможності, економічного зростання та кількості зайнятих.

«Креативні індустрії (КІ) України включають візуальне мистецтво, сценічне мистецтво, видавничу діяльність, дизайн, моду, ІТ, аудіовізуальне

мистецтво, архітектуру, рекламу, бібліотеки, архіви та музеї, народні художні промисли.» [3,с.5]

Тому варто проаналізувати, як саме розвиваються креативні індустрії в Україні та як вони впливають на економічний розвиток країни.

Перший показник, який варто проаналізувати - це валова додана вартість КІ в Україні, діаграма 1.1.



Діаграма 1.1. Валова додана вартість КІ в Україні 2013-2020

Складено авторкою на основі джерела [3]

На основі діаграми 1.1 ми можемо спостерігати, що валова додана вартість КІ в Україні розвивається дуже активно про це говорить те, що за період з 2013 до 2020 рік вона виросла у 4.3 рази у 2020 році. У 2020 році додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання у сфері креативних індустрій становила 132,4 млрд грн - це 4,2 % у структурі валової доданої вартості України, у 2019 році цей показник був 3,9%.

Структура валової доданої вартості КІ в Україні у 2019 році наведена в діаграмі 1.2.



Діаграма 1.2. Структура валової доданої вартості КІ в Україні

Складено авторкою на основі джерела [3]

Аналіз показав, що більшу частину доданої вартості КІ в Україні у 2019 році формує комп'ютерне програмування-43%, рекламні агенства-12% та консультування з питань інформатизації-10%. Це 3 найкращі економічно активні галузі в діяльності креативних індустрій.

«Якщо розглянути економічну діяльність КІ на більш високому рівні, більша частина ВДВ КІ створюється діяльністю, пов'язаною з інформаційними технологіями (ІТ). У 2019 році ІТ згенерували 63,7 млрд гривень ВДВ або 54,3% національної ВДВ КІ. На другому місці Реклама, маркетинг та PR – 20,2 млрд гривень ВДВ або 17% національної ВДВ. На третьому місці з невеликим відставанням знаходиться Аудіовізуальне мистецтво – 19,4 млрд гривень ВДВ або 17% національної ВДВ.» [3,с.12]

Також за останні роки значно збільшилась кількість фірм в Україні та кількість суб'єктів господарювання, які працюють у сфері КІ.

У 2020 році кількість суб'єктів господарювання в Україні (діаграма 1.3.) налічує 230.7 тис. осіб, коли у 2019 році було – 205.5 тис. осіб, а у 2013 році - 97.1 тис. У порівнянні можемо зробити висновок, що кількість суб'єктів господарювання, які створюються ВДВ у КІ, збільшилась у 2020 році на 10.9%, у порівняння з 2019 року, а за 7 років у сфері КІ кількість суб'єктів господарювання збільшилась на 57.9%, діаграма 1.3.



Діаграма 1.3. Кількість суб'єктів господарювання КІ

Складено авторкою на основі джерела [3]

Якщо аналізувати показник кількості фірм КІ в Україні, то за останні роки ми спостерігаємо позитивну динаміку(діаграма 1.4) За період з 2013 по 2019 рік кількість фірм зросла у 1.8. разів, тобто можемо зазначити, що загалом сектор креативних індустрій активно розвивається та зростає наявність фірм у сфері КІ, діаграма 1.4.



Діаграма 1.4. Кількість фірм КІ в Україні

Складено авторкою на основі джерела [3]

Також важливий показник, який варто проаналізувати - це кількість зайнятих у сфері КІ.

Можемо порівняти, що зайнятість у КІ у період з 2019 до 2020 року зросла на 2 %, тобто не так активно, як показник кількості суб'єктів господарювання за цей період, але загалом розвивається нормальним темпом, за 7 років зайнятість в Україні у цій сфері виросла на 30%, діаграма 1.5.

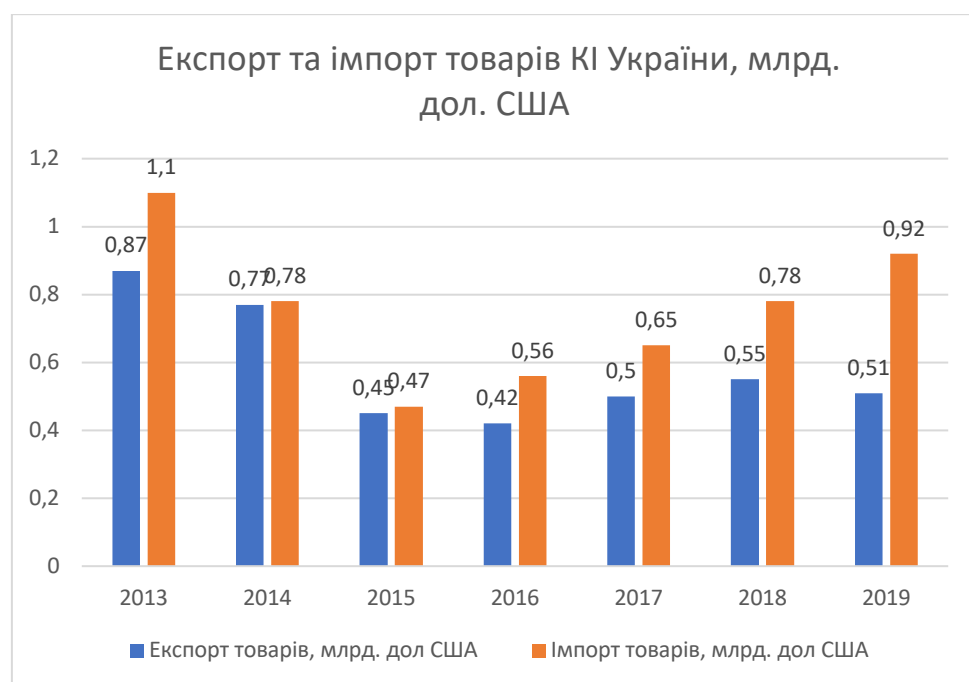


Діаграма 1.5. Зайнятість КІ в Україні

Складено авторкою на основі джерела [3]

Якщо перейти на питання міжнародної торгівлі, як одно з найважливіших процесів економічного зростання. То спочатку розглянемо експорт та імпорт товарів КІ в Україні, діаграма 1.6.

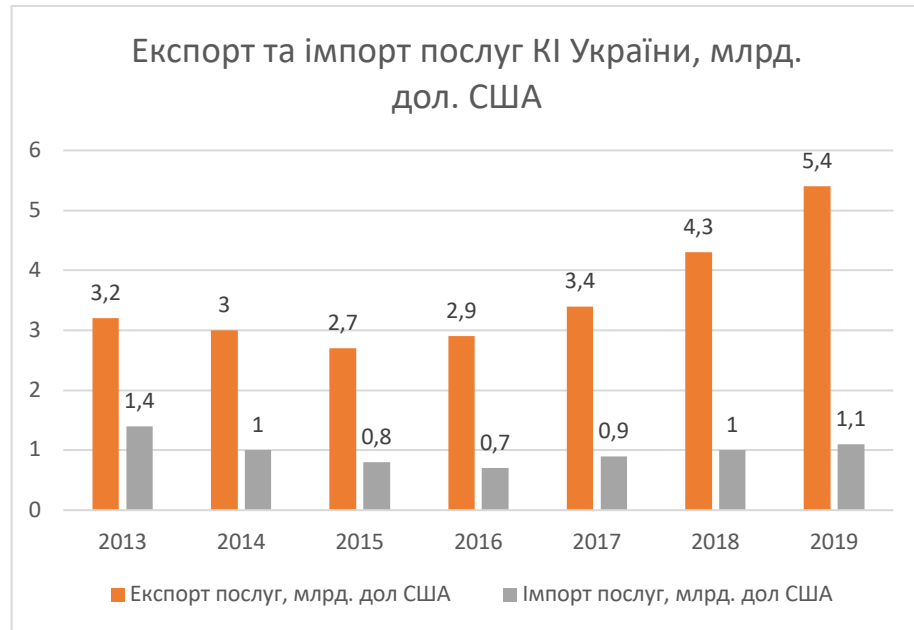
У товарній торгівлі КІ імпорт перевищує експорт, можемо спостерігати, що найвищі показники експорту та імпорту були у 2013 році - 0.87 та 1.1 млрд дол. США відповідно, після 2013 року ці показники у торгівлі товарі почали зменшуватись, бачимо, що у 2014 та 2015 роках експорт та імпорт товарів мав майже однакове значення. У 2019 імпорт товарів збільшився до 0.92 млрд дол. США, це найбільший показник за період з 2014 року. Якщо говорити про експорт товарів 2019 році - 0.51 млрд дол. США, він поступово відновлюється за останні роки, але все ще не досяг рівня 2013 року, діаграма 1.6.



Діаграма 1.6. Експорт та імпорт товарів КІ в Україні

Складено авторкою на основі джерела [3]

Тепер порівняємо експорт та імпорт послуг в КІ в Україні, тут ситуація спостерігається протилежна, тому що, експорт послуг значно перевищує імпорт послуг в КІ, діаграма 1.7.



Діаграма 1.7. Експорт та імпорт послуг КІ України

Складено авторкою на основі джерела [3]

У 2019 році експорт послуг становить 5.4 млрд дол. США, а імпорт послуг - 1.1 млрд дол. США. Можемо побачити, що у 2014-2016 роках спостерігалось падіння експорту послуг. Це, можливо, пов'язано з воєнними діями на території України та окупацією областей, що не давало виробляти послуги у таких масштабах, як раніше, тим самим, зменшувалась кількість зайнятих у цей проміжок часу. Але, загалом, у період з 2013 по 2019 роки експорт послуг виріс на 68% до 5.4 млрд дол. США.

Для аналізу факторів, що впливають на розвиток креативних індустрій в Україні протягом 2013-2020 років буде побудована регресійна модель у програмі Microsoft Excel.

У даній моделі залежна змінна: валова додана вартість креативних індустрій(КІ), млн грн. До незалежних змінних відносяться:

- Кількість суб'єктів господарювання КІ
- Зайнятість у сфері КІ, осіб
- Капітальні інвестиції в КІ, млн грн.

Дані для побудови моделі наведені у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1. Дані для регресійного аналізу
Складено авторкою на основі джерела [3]

Рік	Валова додана вартість КІ, млн грн.	Кількість суб'єктів господарювання КІ, шт.	Зайнятість КІ, осіб	Капітальні інвестиції, млн грн.
2013	30,835	97100	252300	64049,1
2014	33,254	123900	265100	51564,5
2015	34,341	125700	248500	97856,6
2016	55,154	134700	262600	111901,1
2017	81,863	149500	283300	140723,1
2018	96,998	175300	309400	192273
2019	117,244	205500	351890	189811,2
2020	134,4	230 743	360329	192605,8

Спочатку побудуємо кореляційний аналіз, за допомогою даного аналізу можна проаналізувати щільність впливу змінних. Результати кореляційного аналізу підтверджують, що всі показники досить сильно корелюють один з одним, оскільки кореляція знаходиться в межах від 0,90 до 0,97. Отже, показник валової доданої вартості сильно пов'язаний із кожною обраною змінною, таблиця 1.2.

Таблиця 1.2. Кореляційний аналіз
Складено авторкою самостійно

	Валова додана вартість КІ	Кількість суб'єктів господарювання КІ	Зайнятість КІ	Капітальні інвестиції КІ
Валова додана вартість КІ	1	0,971552678	0,96495989	0,946349019
Кількість суб'єктів господарювання КІ	0,971552678	1	0,971969762	0,904210699
Зайнятість КІ	0,96495989	0,971969762	1	0,904210699
Капітальні інвестиції КІ	0,946349019	0,904210699	0,904210699	1

Наступний етап – це побудова регресійної моделі.

Результати регресійної моделі № 1 наведені у таблиці 1.3. та таблиці 1.4.

Таблиця 1.3. Регресійна статистика моделі № 1

Складено авторкою самостійно

Множинний R	0,99021665
R-квадрат	0,980529
Нормований R- квадрат	0,96592576
Стандартна похибка	7,49900287
Спостереження	8

Таблиця 1.4. Результати регресійної моделі № 1

Складено авторкою самостійно

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
--	-------------	--------------------	--------------	------------

Y-перетин	-109,06025	40,5699005	-2,688205937	0,054759913
Кількість суб'єктів господарювання КІ	0,00014869	0,0003126	0,475658522	0,659129848
Зайнятість КІ	0,00041934	0,0002744	1,528172029	0,201192361
Капітальні інвестиції КІ	0,00028184	0,00011566	2,436907967	0,071446284

- Регресійне рівняння має вигляд: $ВДВ = -109,06025 + 0,00014869 * K\text{-}ст\ddot{y} \text{ суб'єктів господарювання} + 0,00041934 * \text{Зайнятість} + 0,00028184 * \text{Капітальні інвестиції}$

Усі незалежні фактори мають прямий вплив на валову додану вартість КІ, зі зростанням даних факторів буде і зростати ВДВ.

- Коефіцієнт детермінації - 0.98, тобто дана модель є адекватною та пояснюється на 98% нашими факторами впливу, а на 2% пояснюється іншими факторами.
- За t-критерієм Стьюдента, у моделі 2 фактори статистично не значущі, адже їх значення лежить в межах від -2 до 2. Тому варто прибрати один найбільш статично не значущий фактор – це **кількість суб'єктів господарювання**

Третій етап -прибираємо показник кількість суб'єктів господарювання з моделі, адже він найменш значущий та будуємо регресійну модель № 2.

Результати регресійної моделі № 2 наведені у таблиці 1.5. та таблиці 1.6.

Таблиця 1.5. Регресійна статистика моделі № 2

Складено авторкою самостійно

Множинний R	0,98966038
R-квадрат	0,97942767

Нормований R-квадрат	0,97119874
Стандартна похибка	6,89439501
Спостереження	8

Таблиця 1.6. Результати регресійної моделі № 2

Складено авторкою самостійно

	Коефіцієнти	Стандартна помилка	t-статистика	P-значення
Y-перетин	-123,32244	25,125541	-4,90825	0,00444253
Зайнятість КІ	0,00053459	0,00011842	4,51437809	0,00631542
Капітальні інвестиції КІ	0,00031058	9,0668E-05	3,42552603	0,01872591

- Регресійне рівняння має вигляд: $ВДВ = -123,32244 + 0,00053459 * \text{Зайнятість} + 0,00031058 * \text{Капітальні інвестиції}$
Усі незалежні фактори мають прямий вплив на валову додану вартість КІ, зі зростанням даних факторів буде і зростати ВДВ.
- Коефіцієнт детермінації - 0.97, тобто дана модель є адекватною та пояснюється на 97% нашими факторами впливу, а на 3% пояснюється іншими факторами.
- За t-критерієм Стьюдента, у моделі всі показники статично значущі, адже їх значення більше ніж -2 до 2.
- За p-value, у моделі всі показники статично значущі, адже їх значення менше ніж 0,05

- У моделі достатньо факторів, це можна перевірити за формулою: $N \geq 3 \cdot k$ - сть факторів. За результатами регресійної моделі № 2: $N=8$ та $3 \cdot 2$ (к-сть факторів)=6.

Отже, за економічним змістом всі показники мають правильний зміст та прямо впливають на обсяг ВДВ.

Загалом, результати регресійного аналізу дозволяють стверджувати, що на збільшення показника валовою доданою вартості у сфері КІ прямопропорційно впливає збільшення таких показників: зайнятість у сфері КІ та капітальні інвестиції у сферу КІ. За економічним змістом це є правильним, тому що, чим більше держава вкладає інвестицій в дану сферу, тим самим збільшується кількість зайнятих, тим більше зростає додана вартість, що сприяє економічному зростанню країни.

Отже, якщо говорити про стан зовнішньої торгівлі КІ в Україні за останній роки, то «серед товарів, які експортуються абсолютним беззаперечним лідером є товарна група - інші меблі дерев'яні, яка у 2019 році склала 112 млн доларів США або 22% усього експорту КІ України. Ця товарна група включає в себе такі підгрупи як меблі дерев'яні для столових та житлових кімнат, меблі дерев'яні для магазинів та інші меблі дерев'яні» [3,с.22].

«Серед імпорту також є товарна група, яка домінує над іншими – триколісні велосипеди, самокати, педальні автомобілі та аналогічні іграшки на колесах; лялькові коляски; ляльки; інші іграшки; моделі зменшеного розміру та аналогічні моделі для розваг, діючі чи недіючі; головоломки різні, яка в 2019 році склала 212 млн доларів США»[3,с.23].

«Експорт креативних послуг у 2019 році склав 30% загального експорту послуг та 6,1% імпорту»[3,с.6].

«У товарному розрізі український імпорт є більш різноманітним за експорт, оскільки ми імпортуємо 192 товарні групи, а експортуємо 163 товарні групи»[3,с.21].

Висновок до розділу 1:

Розвиток креативної економіки та креативних індустрій нині займає провідне місце у світі. Сьогодні застосування поняття креативності є рушієм для підняття конкурентоспроможності країни або підприємства.

Креативна економіка – це сукупність індивідів та бізнесів, які створюють культурні, художні та інноваційні продукти та послуги. За дослідженням Р.Флориди, Д.Хокінса та Ч.Лендрі, креативна економіка складається з 3 складових: креативний клас, креативне місто та креативні індустрії.

Креативні індустрії – це види економічної діяльності, мета яких полягає в створенні доданої вартості через креативне вираження.

Креативний капітал – це сукупність знань, навичок, умінь, компетентностей людини, витрати на опанування якими (за допомогою освіти, перепідготовки, підвищення кваліфікації тощо) згодом можуть приносити суттєвий прибуток та допоможуть стати цінним працівником для своєї компанії.

Якщо говорити про стан та розвиток креативних індустрій в Україні, то можна зробити висновок, що щороку дана галузь економіки стрімко розвивається. У 2020 році КІ здійснили 4,2% доданої вартості у структурі нашої економіки. Найбільша частка у цьому зростанню займає сектор комп'ютерного програмування, який у структурі КІ займає 43%. Також інші показники активно розвивались, такі як: кількість зайнятих, кількість суб'єктів господарювання та розвиток зовнішньої торгівлі у сфері КІ.

РОЗДІЛ 2. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА КРЕАТИВНЕ МИСЛЕННЯ СПІВРОБІТНИКІВ

2.1. Сутнісна характеристика креативного менеджменту

Якщо перейти до питання креативного менеджменту та його особливостей, то можна сказати, що креативний менеджмент – це керівництво розвитком креативного мислення співробітників.

Також, це менеджмент, що спрямований на отримання оригінального та нестандартного результату. Креативний менеджмент виконується шляхом використання креативних методів і технологій.

Основна ідея креативного менеджменту полягає у творчому об'єднанні досягнень усіх шкіл та напрямлень, при використанні яких практично будь-яке підприємство може стати оригінальним і нетиповим, що привело б до захоплення споживачів.

Основне завдання креативного менеджменту – це мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу.

З усіма іншими галузями науки креативний менеджмент зводить і те, що він має конкретні цілі. Сьогодні можна виділити деякі з них:

- оцінка творчого потенціалу особистості (фахівця, якого хочуть залучити до вирішення творчих завдань) залежно від низки моментів (специфіки предметної області, складності ситуації, наявності перешкод, тощо);
- заснування творчої атмосфери в колективі, який пропрацював довгий час та у якого з'явилися певні традиції;
- формування груп фахівців, які покликані оцінювати заздалегідь створені пропозиції
- освіта творчих колективів з осіб, які беруть участь та допомагають ефективному творчому процесу;

– оцінка основних мотиваційних установ, що породили можливі шляхи вирішення у найближчій та тривалій перспективі завдань, які потребують застосованих творчих здібностей спеціаліста;

– визначення евристичних методів, операцій та прийомів, які необхідно вивчити для більш якісного та негайного вирішення творчих завдань спеціалістам, які вступили до тимчасових творчих колективів.

«Функціонал по реалізації цілей креативного менеджменту здійснюється:

- працівниками організації, що займаються формуванням і розвитком креативних ідей

- керівниками підприємства, відповідальними за планування, організацію креативної діяльності, що забезпечують процес мотивації персоналу до створення креативних ідей» [4,с.28].

Креативний менеджмент, як і будь-який інший спосіб управління організацією, базується на визначених принципах, а саме:

- «ефективне лідерство;
- новаторство, орієнтація на ринок;
- стимулювання експериментів;
- постійне самовдосконалення на основі новітніх знань;
- готовність до змін внутрішнього і зовнішнього середовища;
- акцентування на стратегії розвитку;
- орієнтація на унікальність і оригінальність продукту (послуги);
- ефективна мотивація реалізації творчого потенціалу» [19,с.2].

Певними особливостями володіє креативний менеджмент у процесі його застосування. Оскільки його найважливішими факторами є не типовість і нестандартність, то вони також виявляються і під час постановки цілей, в оцінці ситуації, у виявленні проблеми, а також у самому управлінському рішенні. Крім самого процесу, під час якого здійснюється креативний менеджмент, також він проявляється і в технологічних характеристиках: розподіл часу за етапами, використання творчих ресурсів, застосування методів аналізу та оцінки, технологічної

організації діяльності творчих груп.

Проаналізуємо детальніше творчі та інноваційні аспекти креативного менеджменту, рисунок 2.1.

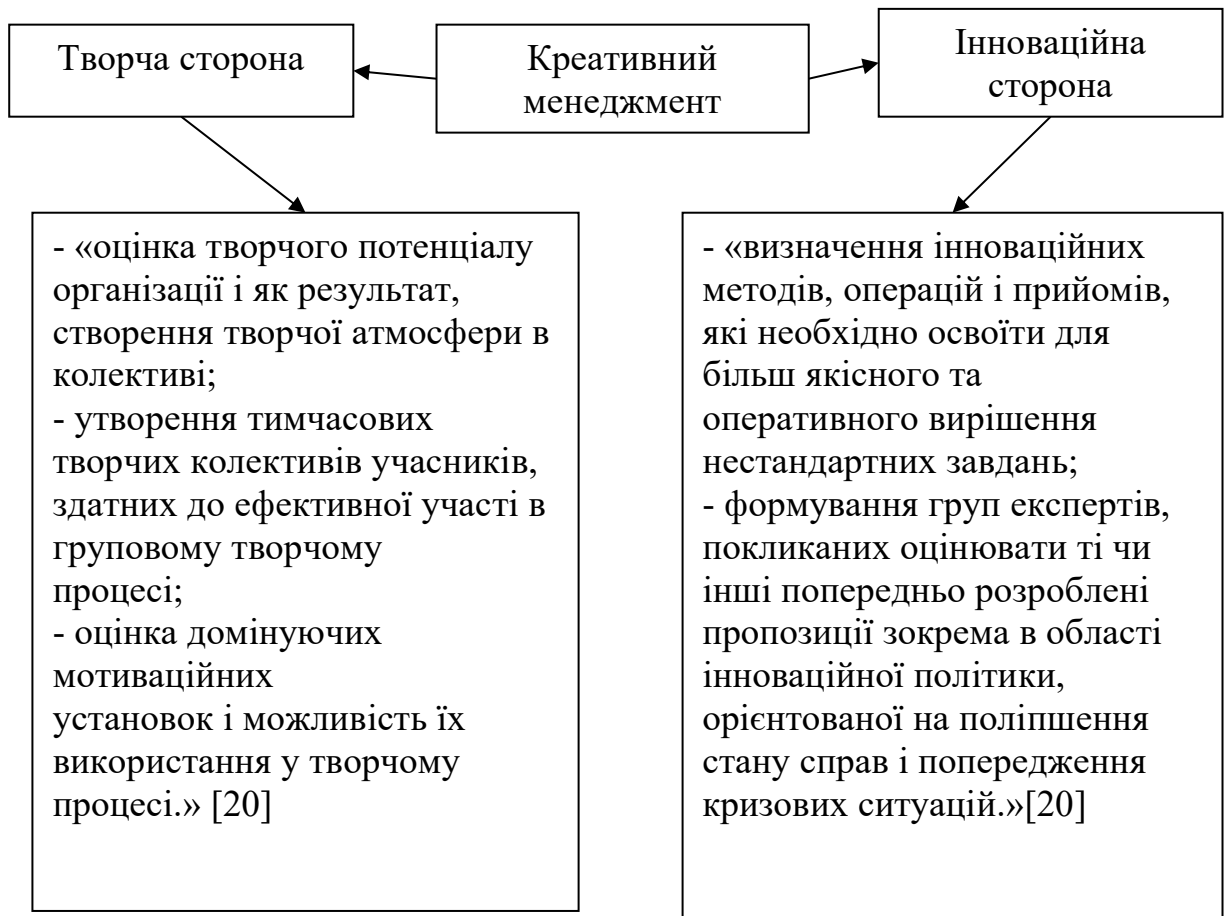


Рис. 2.1. Основні характеристики креативного менеджменту [20]

Застосування нестандартних творчих ідей та рішень у підприємстві – це прямий поштовх покращення своєї конкурентоспроможності на ринку, при застосуванні новітніх ідей, удосконалення реклами, більш активного використання нетрадиційних інструментів.

У сфері управління стало вже традиційним використання реінжинірингу та контролінгу, «що передбачають творчий підхід до вирішення традиційних проблем управління на основі використання інформаційних технологій, що дозволяють підвищити продуктивність праці, та розробки нових методів прогнозування ринкових ситуацій, необхідних для коригування стратегії компаній»[21].

Взагалі стратегічний менеджмент не може існувати без креативного мислення працівників. Саме процес аналізу та написання місії компанії та її стратегії - це процес творчості. Інноваційний менеджмент не може існувати без креативних рішень, без творчих ініціатив керівників та виконавців. Також варто зазначити, що застосування оригінальних рішень часто є високим рівнем ризику, навіть непередбачуваністю.

Для розробки та прийняття креативних рішень необхідний аналіз факторів, що визначають вибір класу та вид рішення в системі управління, та використання моделей прийняття рішень в галузі теорії споживчої поведінки, насамперед моделі Вебстера та Вінда.

У даній моделі виділено чотири основні групи факторів, що впливають на прийняття рішення компанією-покупцем:

- Особистісні

До особистісних факторів насамперед належить кваліфікація співробітників, їх досвіду галузі вирішуваної проблеми. Водночас необхідно брати до уваги психологічні характеристики особистості: здатність до використання різних типів мислення, розвиненість інтуїції, сприйняття, ставлення до ризику, інновацій, очікування, мотивації, здатність до навчання тощо.

- Міжособистісні

Міжособистісні фактори характеризують взаємини у колективі - під час та поза роботою.

- Організаційні

До організаційних факторів слід віднести: формальні та неформальні аспекти корпоративної культури (у тому числі прописані та обов'язкові правила та норми поведінки працівників у процесі розробки та прийняття рішень), стандарти, що стосуються розробки та прийняття управлінських рішень, соціальну та екологічну політику підприємства.

- Фактори макросередовища.

До факторів зовнішнього середовища належить вплив політичного, економічного, законодавчо-правового та технологічного середовища на процес

прийняття управлінських рішень. При цьому розрізняються об'єктивні фактори, що мають відношення до конкретного завдання, та фактори, що не мають відношення до неї (суб'єктивні фактори, що впливають на прийняття рішень).

«Концепція управління креативним потенціалом компанії базується на загальній теорії менеджменту, але наголошує на суб'єктиві управління на проблемі використання її творчого потенціалу, творчого потенціалу всіх її співробітників при розробці та прийнятті управлінських рішень, на задачах підвищення їх кваліфікації, впровадження у процес управління сучасних методів креативного мислення» [22,с.22] та прийняття рішень, створення творчої атмосфери всередині колективу, що стимулює розвиток процесу самореалізації та самовдосконалення працівників.

2.2. Характеристики креативного менеджера та співробітника

Креативність стає все актуальнішою як для працівників творчих професій, так і у менеджерів. Вся справа у швидкому темпі та багатоплановості сучасного життя, які вимагають вміння гнучко та оригінально реагувати на ситуації, що відбуваються. Сьогодні жодна компанія не може дозволити собі розслабитися, тому що конкуренція є надзвичайно жорстокою, саме тому роботодавці так зацікавлені у співробітниках, які можуть оригінально мислити, знаходити новітні ідеї для вирішення проблем та задач в процесах роботи.

У переліках вимог до кандидатів на різні посади — від керівників представництв до менеджерів з продажу — все частіше зустрічаються креативність і творче мислення. Креативність на наших очах стає все більш цінною якістю на ринку праці.

Спочатку креативність співробітників пов'язувалася зі сферою їхньої професійної діяльності. Наприклад, вважалося, що співробітники приватних фірм креативніші за управлінців великих державних підприємств, а маркетологи більш оригінальні, ніж бухгалтери.

Проте проведені західними фахівцями дослідження довели відсутність зв'язку між креативністю та сферою діяльності фахівця

Адже і фінансисти нерідко впроваджують інновації, які оптимізують діяльність працівників.

Чим унікальна креативна особистість? Насамперед відсутністю страху перед стереотипами. Вона сміливо руйнує сталі традиції та застосовує новітні рішення та методи. Даний підхід до підприємницької діяльності надає фірмі можливість бути у топі та оминати своїх конкурентів. Адже креативна особистість розуміє, що будь-яка технологія, новий продукт чи вид послуги дуже швидко відстають від життя. Тому вона легко передбачає зміни, приймаючи нетипові рішення та виводячи, тим самим, компанію на передові позиції.

Зі сказаного вище, що креативність повинна базуватися на твердих знаннях та професійному досвіді, до яких додаються гнучкий розум і творче мислення. Основою креативності є креативне мислення особистості, яке визначають як здатність за допомогою комбінації різномірних елементів створювати нові значущі знання та форми, що мають великий соціально-економічний ефект.

Поглянувши на завдання з різних точок зору, креативний співробітник зможе запропонувати його нестандартне рішення. Крім того, креативні люди, як правило, надзвичайно харизматичні, а отже, зможуть захопити своїми ідеями колектив, що також дуже важливо для менеджера.

Зараз можемо зупинитися на відмінностях між креативними та некреативними людьми. Значною мірою це залежить від особливостей мислення: конвергентного та дивергентного.

Відмінності між конвергентним та дивергентним мисленням особистості наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.1. Різниця між конвергентним та дивергентним мисленням

Складено авторкою на основі джерела [23,с.11]

Конвергентне мислення	Дивергентне мислення
-----------------------	----------------------

з безлічі ідей створює одну	з одної ідеї створює безліч
Працює крок за кроком	береться за різні справи
терплячий, робить плани на майбутнє	робить задачі повільно
спирається на логічні висновки	спирається на інтуїцію
обмежує себе	прагне розширити своє "Я"
шукає єдину вірну відповідь	шукає, наскільки можливо, більше відповідей

Сучасна умова управління в компаніях – це потреба у генерації нових ідей, дослідженнях, прийнятті стратегічних рішень. У цьому ключі і має мислити креативний менеджер.

Основні тонкощі роботи креативного менеджера:

1. Креативне мислення дуже потрібне будь-якому співробітнику.

Креативному менеджеру варто мотивувати та допомагати розвивати креативне мислення своїх співробітників. Наявність оригінального мислення надає співробітникам бути за загальних рівних умов на голову вище за інших. Ця здатність дозволяє йому бачити в, здавалося б, нетипові предмети і явища.

2. Креативному менеджеру необхідно створювати комфортні умови праці тому, що процес креативного «осяяння» досить часто настає за умов повного відпочинку.

3. Креативному менеджеру потрібно залучати працівників в колективні завдання. Спалахи креативності (творчості) характерні як для людини, що окремо мислить, так і для колективної роботи. Креативні співробітники, котрі задіяні у творчі групи та вміло залучені до діяльності, можуть знаходити неймовірні варіанти вирішення проблеми.

4. Креативний менеджер повинен надавати підтримку колегам та створювати теплі відносини у колективі.

Багато працівників, залишаючись наодинці з собою, «переживають муки творчості.» У креативних співробітників виникають неординарні рішення та ідеї, які можна застосувати у робочому процесі. Але, якщо людина сором'язлива та невпевнена у своїх ідеях, вона залишає їх у своїх думках та не ділиться з колегами. Таким людям необхідна допомога та підтримка. Саме вони часто стають генераторами найкращих ідей. Найкраще для реалізації всіх «диких ідей» підходить «мозковий штурм».

У сучасних умовах перемагає та система, яка вміє використати творчий потенціал своїх співробітників.

Отже, основне завдання креативного менеджера - це створити таку атмосферу у колективі, щоб співробітники могли повністю бути відкритими, не боялись генерувати неординарні рішення та могли чітко висловлювати свою позицію.

2.3 Методи розпізнання креативного співробітника

Сучасні трансформаційні процеси ставлять кардинально нові завдання не лише перед міжнародною економікою, а й безпосередньо впливають на правила ведення бізнесу щодо різних суб'єктів господарювання. При цьому зміна вектора в різних підходах раціонального використання наявних ресурсів, призвела до необхідності підвищення ефективності підприємств за допомогою нематеріальних ресурсів. Рішення подібного завдання полягає у використанні креативного персоналу підприємства, а також його приховані якості. Креативний потенціал працівника підприємства можна описати як «можливість» особи. У свою чергу, креативний потенціал працівника є складною комплексною структурою, що складається з системи креативних особливостей та задатків, здатних проявлятися у процесі здійснення творчої діяльності працівника, у тому числі й інноваційно спрямованої (створення різних інноваційних продуктів, розробка креативних інженерно-технічних рішень, прийняття креативних управлінських рішень)

Керівництво підприємств високо оцінюють свій креативний персонал, від якого значною мірою залежить успіх та прибутковість бізнесу, людей, котрі наповнені оригінальними ідеями та кожного разу приємно шокують своїми новітніми рішеннями. Але знайти різницю між справжнім креативним співробітником та звичайною винахідливістю інколи буває складно. Тому які ж методи розпізнати креативного співробітника?

Головна ознака креативної особи - це можливість поєднання нестандартних творчих здібностей та стовідсоткова готовність знаходити перспективні ідеї у професійній діяльності.

«Часто трапляється, що таку готовність можна спостерігати також і у не зовсім креативних, але кмітливих співробітників. Вони мають високий рівень інтелекту, хорошу кмітливість, здатні грамотно і чітко висловити свою думку та вміння знайти вихід зі складних ситуацій у них просто закладено в досвіді. Природно те, що вони видають величезну кількість ідей. І часом буває складно розібрати, це ознаки креативності або простої винахідливості» [4,с.19].

«До вирішення завдань творча людина завжди підходить комплексно: вона враховує усі дрібниці, які включені в завдання. Наприклад, запропонувавши такому співробітнику розробити нестандартну програму заохочення персоналу компанії, у відповідь ви отримаєте хоч і сиру, зате завершену, цілісну концепцію, в якій висвітлені всі плюси та мінуси.

Відбувається це тому, що креативність – це здатність не тільки побачити усю задачу цілком, але і розібрати її на дрібні складові, враховуючи при цьому усі фактори: інформаційний, людський, технічний. До своєї відповіді креативна людина також додасть прогноз про те, як можуть розвиватися події у майбутньому» [4,с.19].

У ситуації, коли кандидат проявляє свою фантазію, знаходячи в якості рішення проблеми різні варіанти, котрі заслуговують на увагу, але не враховують негативних наслідків та не мають тісного зв'язку між собою - це значить, що людина є кмітливим менеджером, але без розвинутої креативності. Такі співробітники будуть надавати безліч оригінальних ідей, але при вирішенні

завдання, навряд чи будуть думати про майбутні наслідки та принципи застосування.

Дізнатись рівень креативності можна за допомогою питання: «яким чином?». Цей метод є досить легким у застосуванні та має високу ефективність. Суть методу полягає в тому, щоб поставити кандидату завдання та спостерігати за способом вирішення. Креативна особистість буде застосовувати принципи прогнозу та планування.

Даний процес схожий на розпалювання багаття – на початку треба роздобути паливо, далі знайти та підготувати місце, зібрати та підпалити сухі трісочки та спостерігати, щоб вогонь не згас.

Креативний кандидат завжди буде мати запасний варіант вирішення завдання. Це можна перевірити за допомогою питання: «Якими будуть ваші дії в тому випадку, якщо керівництву не підійде обране рішення?». В процесі пошуку найбільш відповідного варіанту відповіді, креативна особа перебирає в голові масу ідей, деякі відкидаючи, а деякі зберігає.

«Таку людину не застане зненацька питання-пастка, адже у нього завжди є запасні ідеї, на відміну від інших кандидатів, які готують тільки один варіант відповіді. У кращому випадку, вони почнуть шукати нове рішення, однак те, наскільки цей процес є для них складним, відразу впадає в очі» [4,с.21].

«Викрити креативну особу можна також за допомогою простого жартівливого тесту, в процесі якого необхідно просто приготувати чай. Деякі тільки наллють у чашку окріп і принесуть чай з цукром окремо. А інші, більш творчі люди, приготують чай самостійно, дізнаються, скільки цукру необхідно покласти, чи потрібен лимон або вершки, від себе покладуть поряд пару цукерок, запропонують серветки, запитають дозволу налити чаю також і собі. Різниця очевидна - одні максимально точно виконують поставлене завдання, а інші розширюють його рамки до максимуму. Саме ці люди проявляють креативність, намагаючись піднятися над ситуацією і охопити ще цілі, які близько стоять, що є явною ознакою самостійного творчого мислення» [4,с.21].

Також креативна особистість не боїться розповідати про свої минулі невдачі, бо вона оцінює їх як ваговий урок, що приніс багато користі та нових знань. Інші кандидати хочуть приховати свої помилки та не акцентувати на них увагу.

«Існує велика різноманітність різних методів розпізнавання творчої жилки у кандидатів, усі вони різні, але жоден не можна вважати стовідсотковим. Навіть найбільш креативна людина може в тій чи іншій ситуації поводитися нетипово, ускладнивши завдання роботодавцям. Для найбільшої ефективності визначення сутності кандидата, необхідно використовувати один з даних методів і зіставити з його особистісною характеристикою.

Класифікації методів дослідження креативності можна побудувати за різними принципами: по регламентованості діяльності, за віковим діапазоном, за широтою охоплення проявів креативності. Так, за останнім критерієм можна виділити комплексні методи вивчення креативності»[4,с.22]:

- вербальні та образні тести Е. П. Торренса[26]
- тести на когнітивні й особистісні творчі характеристики Ф.

Вільямса[27]

- батареї тестів креативності Є. Є. Тунік на основі модифікованих тестів Торренса, Гілфорда і Вільямса [28]

З окремих методик для вивчення невербальної креативності можна використовувати тест «Кола» Є. Вартега.[29] При вивченні вербальної та семантичної креативності:

- тест «Три слова» (модифікація В. Меді і К. Піорковського)
- тест RAT С. Мідника. [30]

Для вивчення особистісної креативності можна використовувати опитувальник креативності Джонсона в адаптації Є. Є. Тунік[31].

Висновок до розділу 2:

Можемо зазначити, що креативність - це внутрішня якість людини, яка залежить від його особистісних показників. Основними аспектами у концепції креативності є різниця між конвергентним та дивергентним типами мислення.

Конвергентне мислення характеризується тим, що співробітник, вирішуючи завдання, прагне на основі багатьох варіантів знайти одне вірне рішення.

Дивергентне мислення - це процес, який дозволяє рухатися з пункту відправлення різними шляхами для пошуку безлічі шляхів та рішень.

Креативний співробітник - це особа, яка не боїться рамок та стереотипів у пошуку нових ідей та рішень. Вона може легко аналізувати проблему у сучасних, новітніх реаліях та не використовувати тільки сталі традиційні методи.

Важливим фактором для успіху підприємства є креативний менеджмент.

Креативний менеджмент - це сукупність принципів, що дозволяють застосовувати ефективні управлінські рішення, його основним додатком є створення та мотивація діяльності людського капіталу для ефективної праці. Креативний менеджмент заснований на сучасних технологіях творчості та командної роботи. Зазначимо, що нині у більшості країн керівництва компаній використовують саме креативні методи управління, що дозволяє досягти більшої ефективності та результативності діяльності менеджерів. Тому, щоб співробітник дійсно відчував себе вільно у своїх ідеях та не боявся висловлюватись, варто згадати про креативного менеджера.

Креативний менеджер - це особа, яка чітко та вміло може застосувати принципи креативного менеджменту у відділі/команді для того, щоб створити творчу та комфортну атмосферу для своїх співробітників. Адже саме ця людина у компанії створює комфортну атмосферу у колективі та офісі, для того, щоб допомогти своїм колегам проявляти свою креативність у вирішенні проблем компанії.

Якщо розглянути методи розпізнання креативного співробітника, то головний фактор - це можливість кандидата глибоко вивчити проблему/ситуацію

та надати доцільну, аргументовану відповідь, яка буде включати всі плюси та мінуси ситуації, а також прогноз на майбутнє. Для розпізнання креативної людини рекомендують застосовувати різні методи та тести на співбесіді.

РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОГО ПЕРСОНАЛУ

3.1. Створення творчої атмосфери в компанії

Щоб досягти мети щодо покращення показників креативності персоналу в Україні, організатори повинні вибрати відповідні методи, щоб залучити персонал у процес навчання. Грамотна політика щодо збільшення творчого потенціалу працівників підприємства може здійснюватися за допомогою таких методів:

1. «Actionlearning» - передбачає формування груп співробітників, які періодично працюють над вирішенням реальних завдань. Це дозволяє найбільш ефективно розв'язувати організаційні проблеми, розробляти структуру і динаміку організаційних змін.

Даний метод навчання на практиці ефективний для розвитку окремого лідерства та набуття навичок вирішення проблем команди. Оскільки рішення складних проблем вимагає різноманітних навичок, «actionlearning» сприяє їх розвитку у процесі навчання.

2. «Secondment» - це «прирядження» співробітника на певний час в інший структурний підрозділ для опанування необхідними навичками.

Залучення висококваліфікованого співробітника з іншого підприємства дозволяє використовувати його навички та досвід для розвитку свого бізнесу. У країнах ЄС та Америці широко поширений даний метод серед найбільших корпорацій, які обмінюються між собою співробітниками. Згідно з даними опитування CIPD на тему «Управління кар'єрою співробітників », «secondment» вважається одним з десяти найпоширеніших методів навчання персоналу, які використовуються у практиці управління кар'єрою.

3. Storytelling (метафорична гра) - це метод, який передбачає організацію активної роботи учасників, спрямованої на вироблення нових форм діяльності та зміни установок в поведінці. Це розповідь історій про бізнес, про партнерів, клієнтів і співробітників, зосереджених на позитивних і хороших подіях.

Розповідання історій може використовуватися у якості сильного доповнення до таблиць, графіків і інших абстрактних зображень компанії і її дій.

4. Shadowing («слідувати як тінь») - метод, який поки не отримав належної уваги з боку HR («humanresource») менеджерів українських компаній. Суть даного методу полягає у тому, що той, хто навчається супроводжує досвідченого керівника в робочій атмосфері та слідує за ним в процесі виконання роботи.

5. Buddying - також поки не популярний метод серед українських компаній, суть якого передбачає наявність двох сторін, які знаходяться у рівноправному положенні і можуть генерувати і отримувати знання.

Необхідно відзначити, що перераховані вище методи неформального розвитку стають ефективними тільки в тому випадку, якщо керівники усіх рівнів управління активно залучаються до процесу розвитку співробітників, створення атмосфери довіри до вільного обміну думками, впровадження програм з лідерства, проектного менеджменту та підвищенню креативності.

Зрозуміло, що крім застосування перерахованих вище методів, слід і створити необхідні умови, щоб стимулювати креативність в команді:

1. Начальник, який буде надихати.

Персонал, перебуваючи під постійним пресом керівництва, виявляється «паралізованим» і живе у страху втратити робочі місця. У таких компаній немає майбутнього, тому що, по суті, вони статичні, а тому слабкі перед конкурентами.

Встановлення занадто строгих рамок веде лише до повної втрати креативності у персоналу. Співробітники повинні мати можливість себе проявити. Проведення творчих конкурсів, щомісячне обрання авторів кращих ідей – це те, що допоможе керівництву підприємства підвищити ефективність діяльності фірми. Однак усе це формується тільки в рамках відповідної корпоративної культури.

2. Власні проекти.

Необхідність розподіляти робочий час - не менш важливий фактор. Звичайно, велика його частина буде присвячена основній роботі, але нехай залишиться ще час на власні проекти співробітників. Приділяючи кілька годин на

тиждень своїм ідеям, співробітники, зрештою, можуть зробити компанії сильний ривок вперед.

3. Нагородження кращих.

Того, чия ідея виявиться кращою, необхідно заохочувати - матеріальними або нематеріальними способами. Головне, щоб інші підлеглі бачили успіхи свого колеги і теж захотіли брати участь у процесі генерації ідей, адже конкуренція - один з найважливіших чинників розвитку як на рівні компаній, так і на міжособистісному рівні.

4. Проведення корпоративних зустрічей.

У невимушеній атмосфері співробітники легше діляться ідеями, спілкуються, надихають один одного. Один розповість іншому про свій проєкт, другий «загориться», вони разом покличуть третього, і ось без участі керівництва вже три людини працюють над розвитком компанії.

5. Різноманітність.

Західні фахівці з управління персоналом, кажучи про ефективні команди, часто вживають термін *diversity* («різноманітність персоналу»). Сучасна *diversity*-команда - це, перш за все, спільнота талантів різних типів, які разом генерують більше ідей, ніж кожен окремо. Одне із завдань фахівців з персоналу - знаходити, залучати та утримувати таланти.

Команда, що включає тільки зірок, може загрузнути у боротьбі за владу, а команді з інтровертів доведеться нелегко в комунікаціях. Принцип різноманітності команд говорить, що важливо дотримуватися гармонію: нехай працюють інтроверти і екстраверти, холерики і меланхоліки, флегматики і сангвініки, люди, уважні до деталей, і навіжені генії. Вони будуть ідеально доповнювати один одного.

6. Помінятися ролями.

Досить ризикований спосіб, але дуже продуктивний. Можна міняти співробітників місцями, наприклад, на день, щоб вони пробували себе в інших ролях, освоювали новий для них напрямок.

3.2. Методи формування креативного співробітника.

Основною складністю при генеруванні нових ідей, що допомагають вирішувати проблеми та поставлені завдання, є уникнення застосування традиційних методів пошуку ідей. Застарілі способи мислення заважають співробітникам аналізувати інформацію нестандартним способом. Люди вважають, що складно побачити звичні ситуації у новітніх фарбах.

У результаті нам не вдається досліджувати всі можливі шляхи вирішення проблеми. Існує багато різних методів, які можуть допомогти при генеруванні нових ідей. На початковому етапі варто звертати увагу на кількість нових ідей, ніж на їхню якість. Це дає безліч ідей, які можна застосовувати при знаходженні рішень, що згодом оцінюються. Наприклад, у товарній політиці пошук ідей полягає у постійному, систематичному пошуку можливостей створення нових товарів, включаючи виявлення джерел нових ідей та методів їх створення.

Важливим елементом при використанні багатьох цих методів є відстрочка винесення оцінки, що означає навмисну відмову від оцінювання ідей.

Оцінка може призупинити мислення та заважати людині створювати оригінальні та потенційно корисні зв'язки. Іноді буває легко вигадувати незвичайні чи радикальні ідеї, наприклад, коли ми знаємо, що лише "граємо". Однак як тільки ми стикаємося із серйозним завданням, то відразу виключаємо ці ідеї, усвідомлено чи неусвідомлено, тому що, на перший погляд, вони не перетинаються з практичним засновуванням або є достатньо ризикованими.

Зараз розглянемо як успішна американська компанія Google розвиває креативність своїх співробітників та в чому полягає їх корпоративна культура. Особливість культури Google – це орієнтація підвищення ефективності роботи співробітників. Можна сказати, що компанія мотивує персонал досягати більшого через свою корпоративну культуру.

Основні принципи роботи с персоналом у компанії Google:

1. Нестандартний підхід

У Google застосовується нестандартний підхід до щоденних завдань. Співробітники можуть вільно виявляти свою креативність, пропонуючи нові ідеї для вирішення актуальних проблем та завдань. Компанія Google заохочує співробітників об'єднуватись у роботі між собою та пробувати інші способи виконання завдань, у компанії надає у використання всі доступні ресурси. На основі цього кожен співробітник компанії може робити свій внесок в інноваційність бізнесу.

2. Відкритість та взаємодія

Корпоративна культура мотивує співробітників взаємодіяти один з одним протягом їхнього робочого дня, щоб покращити методи, які вони використовують у своїй роботі. Наприклад, молодший спеціаліст може ділитися своїми думками з топменеджером без участі менеджера середньої ланки. У випадку Google, корпоративна культура впроваджується вже на етапі найму співробітників, рекрутери спочатку відбирають тих, хто прагне ділитися ідеями та співпрацювати з іншими. Потім працівникам просто надається свобода дій. Такий, можна сказати, контрольований хаос.

3. «Неробоча атмосфера»

Організація робочого простору Google нині є прикладом для багатьох міжнародних компаній, яка демонструє, що робити комфортні умови праці своїм співробітникам є необхідним для розвитку компанії.

Гуглерам (як називають співробітників компанії) рекомендується працювати в будь-якому середовищі, яке їм подобається. Вони не обмежені робочим місцем із сірими стінами та тьмяним освітленням. Натомість у співробітників яскраві офіси, вони можуть працювати як у лаунж-зоні, так і в кафе. Тобто скрізь, де їм комфортно, і вони можуть зосередитися для вирішення завдань, що стоять перед ними.

Компанія Google, яка завжди займає провідні позиції в галузі інновацій, створила ідеальне рішення. Щоб співробітники не сприймали офіс, як щось сіре та офіційне, і не чекали часу, коли вони можуть вийти кудись на обід, або просто відпочити, у Google створили умови, що дозволяють знайти все необхідне прямо

на робочому місці. У офісі Google є безліч безкоштовних переваг для гуглерів :сніданок обід та вечеря, медичні послуги, перукарня, пральня, масаж, тренажерні зали та басейни, відео ігри та настільні види спорту, такі як настільний футбол та настільний теніс.

Робочий простір Google - це ціле містечко, де працівники можуть реалізувати всі свої потреби або просто відпочити в робочий час, якщо вони втомилися. Але компанія не підтримує «життя на роботі», а співробітники все одно мають ряд завдань, які вони не можуть не виконати, просто відпочиваючи в басейні.

4. Відоме правило "20 відсотків робочого часу" Google.

У Google діє так звана програма 20 відсотків. Вона означає, що співробітникам дозволено витратити до 20 відсотків робочого часу на цікаві їм проекти, які не входять до їхніх робочих обов'язків. Найбільш успішний проект, що виник у межах цих «20 відсотків», — пошта Gmail.

5. "@GoogleTalks".

Ще одна цікава ідея від Google: вони запрошують відомих людей з різних сфер почитати їм лекції. Програма називається «@Google Talks», а в ролі гостей вже побували Леді Гага, Тіна Фей та багато інших артистів, письменників, художників та політиків. Мета цих бесід - змушувати мозок безперервно дізнаватися щось нове і давати йому їжу для роздумів.

Одна з особливостей сучасних компаній полягає в необхідності постійно змінюватися і робити все нові та нові «прориви». Тому керівництво цих компаній намагається вигадувати способи пробудити креативність своїх працівників саме таким способом.

Також для розвитку креативності у сучасних компаніях застосовують техніку ментальних карт.

Майндмеппінг (mindmapping, ментальні карти) - це зручна та ефективна техніка візуалізації мислення та запису ідей. Дану техніку застосовують для запису ідей, аналізу та впорядкування інформації та прийняття рішень. Багато сучасних компаній використовують у своїй роботі ментальні карти, для

вирішення повсякденних бізнес-завдань: прописування скриптів продажів, інструкцій для персоналу, планування продажів та виробництва, аналізу конкурентів, створення чек-листів, регламентів проведення планерок та нарад, SWOT-аналізу, описи бізнес-процесів, організаційних структур, функціональних моделей та інше.

Нині існує багато програм, які можна застосувати для побудови ментальних карт. Наприклад: MindMaster, Xmind, Coggle, Mind42, SimpleMind, Mapul. Взагалі застосування ментальних карт можливе не тільки для роботи у компаніях, а також зручно використовувати у навчанні протягом виконання різних кейсів.

Наприклад, я застосовувала програму MindMaster для залікової роботи, завдання було створити свій бізнес-проект. Отримані результати наведені на рисунку 3.1. та 3.2.

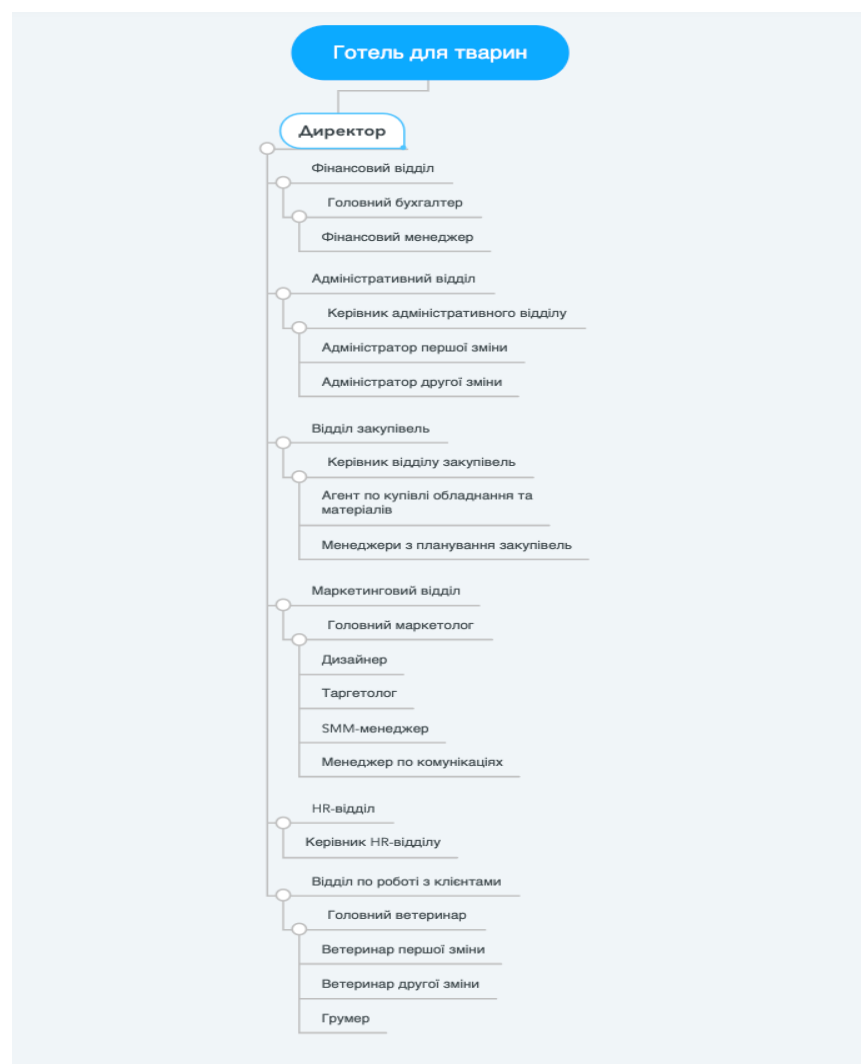


Рис. 3.1. Організаційна структура підприємства

Складено авторкою самостійно

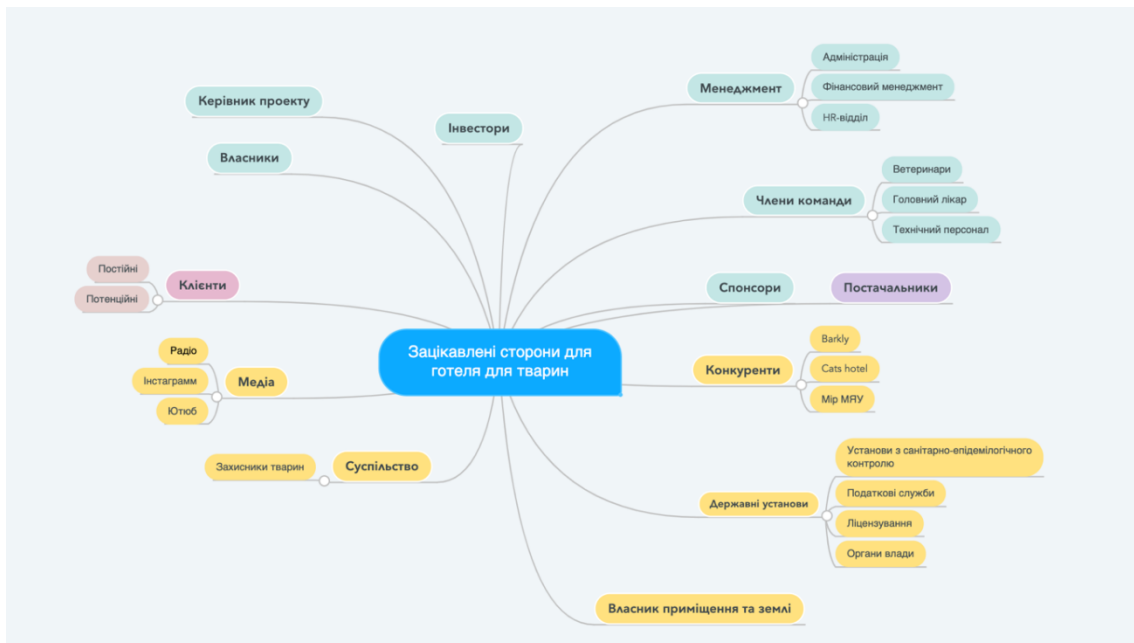


Рис 3.2. Схема зацікавлених сторін для підприємства

Складено авторкою самостійно

Отже, зі свого досвіду можу сказати, що робота з ментальними картами – це простий та ефективний спосіб підготовки до іспитів та у виконанні різних кейсів.

Під час підготовки свого бізнес-проєкту ментальні карти незамінні, оскільки за допомогою їх можна створювати структуру організації підприємства, зазначати важливі пункти, які варто проаналізувати в роботі та звернути на них увагу. На ментальній карті зручно наголошувати на ключових моментах про які необхідно розповісти. Коли є основа - розробити свій бізнес-проєкт набагато простіше.

3.3. Мотивація в системі управління персоналом

Сьогодні запорукою та рушієм продуктивної діяльності компанії є кваліфікований креативний персонал. Саме творчий потенціал працівників займає провідне місце в розвитку підприємства.

У дослідженнях Дж. Гілфорда зазначаються такі методи стимулювання креативності персоналу:

- формування комфортної атмосфери в колективі
- відкритість зі сторони керівництва та лінійних менеджерів
- формування творчого середовища в компанії для збільшення прояву креативних здібностей персоналу
- застосовувати мотивацію праці
- керівникам бути особистим прикладом по успішному вирішенню проблем
- давати можливість працівникам брати активну участь в дискусіях

На мою думку, найвпливовішим способом покращення креативності персоналу є залучення мотивації праці. Відсутність потрібних стимулів до праці може сприяти погіршення ефективності праці, якості товару та відносини у компанії. Тому, мотивація праці, за сучасних умов, є головним засобом спонукання співробітників до продуктивного вирішення проблем та завдань у підприємницькій діяльності.

Мотивація - це діяльність, що направлена на спонукання людей до високопродуктивної праці зі сторони керівництва чи лінійних менеджерів підприємства, яка може забезпечувати потреби людей у матеріальних або нематеріальних благах. Процес мотивації до праці здійснюється сукупністю стимулів та інтересів співробітників. «Теоретичні положення з мотиваційного механізму трудової діяльності, мотивації до праці, необхідно визначати, виходячи з того, що людина прагне отримати за результатами праці, які потреби має задовольняти (матеріальні, духовні, колективні, інші) тощо.» [33,с.181]

На практиці мотивація виявляється у комплексі заходів, які застосовують для підвищення ефективності праці співробітника і колективу. Виділяються такі елементи мотиваційної політики:

- діяльність, спрямовану спонуканню інших людей до дії;

- одна з цілей полягає у задоволення потреб та очікувань працівника;
- спрямованість на об'єднання цілей та завдань співробітника та організації;
- опора на інтереси та бажання співробітника при розробці методу;

Варто звернути увагу на процедуру розроблення мотиваційної моделі, яка буде сприяти розвитку креативності працівників компанії.

Ключові завдання моделі мотивації:

- здійснити механізм оцінювання внеску кожного співробітника в робочих процес, для того, щоб виявити ключових працівників, ідеї та рішення яких впливають продуктивність компанії
- створити рейтингові списки найбільш креативних співробітників
- створити чіткий процес використання матеріальних та нематеріальних методів мотивації праці

Виділяють два типи креативності персоналу зі сторони підприємця:

- продуктивна креативність базується на позитивній мотивації. Це може бути матеріальна або нематеріальна мотивація, наприклад, отримання премій, безкоштовні тренінги та семінари або отримання додаткового вихідного дня. Вона проявляється на основі самореалізації, забезпечення особистих потреб, залучення у трудовий процес, покращення знань та кваліфікації.
- непродуктивна креативність базується на негативній мотивації.

Наприклад, зниження заробітної плати, обмеження вільного часу, зменшення матеріалів для роботи, заборона спілкування з колегами без нагальної потреби та штрафна система. Вона проявляється на основі бажання працівників порушувати режим та залишити поточний рівень потреб, а інколи й зниження рівня особистих потреб.

Поняття розвитку мотивації праці в Україні в економічному аспекті з'явилося досить нещодавно, тому практика мотивації праці є малоефективною. Загалом, вона базується тільки на оплаті праці, що заснована на посадових окладах та фіксованих тарифних ставках.

«В той час, як в світовій практиці вирішенню проблем мотивації праці приділяється велика увага, на українських підприємствах для підвищення мотивації співробітників основний акцент робиться на маніпуляції заробітною платою та нарахуванням додаткових виплат.» [32,с.37]

Малоефективна мотивація праці призвела до таких наслідків: зниження рівня життя, недостатньої кількості кваліфікованих кадрів, погіршення відношення до цінності праці та зниження якості трудового потенціалу на ринку праці. Тому для українських підприємств при складанні системи мотивації праці варто звертати увагу та запозичувати перевірений міжнародний досвід. Сьогодні в Україні для активного розвитку мотиваційної системи праці варто приділити увагу раціональному поєднанню матеріальних та нематеріальних мотивуючих факторів. Таке поєднання буде поступово знижувати соціальну напругу в суспільстві.

У країнах Західної Європи та США система мотивації праці займає провідне місце. У даних країнах, окрім звичних методів мотивації, як заробітна плата, подяки та премії, використовують ще інноваційні методи - нестандартні методи мотивації праці. Тому міжнародний досвід демонструє високий рівень ефективності застосування інноваційних методів для мотивації персоналу.

Приклади нестандартних методів мотивації праці на основі міжнародного досвіду:

- в Японії персонал може отримувати відгули через тяжкий психологічний стан, наприклад «розбите серце», а також отримують певні часи відгулів, коли діють шалені розпродажі в місці.
- у США використовують нестандартні посади, будують корпоративний світ з віртуальною валютою, за допомогою якої можна в майбутньому «придбати» товари та послуги.
- В Англії створюють корпоративні конкурси, де оцінюють професійні якості та успішні кейси співробітників.
- У Франції, в деяких організаціях, діє система не обов'язкового дотримання дрес-коду в певні дні тижня, або місяці. Також застосовується

правило - не відповідати на робочі дзвінки та листи після 18:00 та у вихідні дні.

- В Німеччині застосовують адаптацію робочого місця під домашній устрій. Можуть працювати на свіжому повітрі всім колективом разом.

Отже, для покращення нематеріальної мотивації в Україні варто залучати наступні фактори: соціальний пакет, презенти, постійні тренінги, семінари та вебінари для покращення кваліфікації співробітників, спілкування та взаємодія керівництва з персоналом, покращення процесу організації праці, створення сприятливих та комфортних умов праці в офісі.

Кожному співробітнику необхідно знати, що він є цінним у колективі та відчувати повагу до себе, тому застосування методів мотивації праці зможе показати працівникам належне відношення до них з боку лінійного менеджера та керівництва компанії. Взагалі, використання таких видів мотивації не вимагає високих грошових витрат на кожного працівника, проте при цьому покращується відношення працівників до підприємства, тому що вони відчують турботу про себе.

Висновок до розділу 3:

Підбивши підсумок вищесказаного, можна зробити висновок, що однією з найважливіших завдань для керівництва фірми сьогодні є забезпечення персоналу необхідними умовами для розвитку його творчого потенціалу. Адже креативність - це сприйнятливість до нових ідей, вміння вирішувати завдання неординарним способом. Це те, що високо цінується на ринку праці.

Політика щодо збільшення творчого потенціалу працівників підприємства може здійснюватися за допомогою таких методів: «Actionlearning», «Secondment», «Storytelling», «Shadowing», «Buddying». Також, крім застосування перерахованих методів, варто і створювати сучасні та комфортні умови праці, щоб стимулювати креативність персоналу. Наприклад, створювати легку та творчу атмосферу в компанії, вибудовувати правильні стосунки між

керівництвом та співробітниками, надавати працівникам більше вільного часу на свої власні проєкти та проведення корпоративних зустрічей, що допоможе краще дізнатись один одного та бути відкритими. Також, як приклад для українських компаній, можна використовувати принципи, для прояву креативності, провідної американської компанії Google.

Варто створювати ефективну систему мотивації персоналу, бо це є дійсно важливий чинник розвитку підприємства. На жаль, нині в Україні не дуже активно розвинуті та залучені мотиваційні механізми. Тому варто покращувати систему мотивації праці, орієнтуючись на міжнародний досвід.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі розглянуті та проаналізовані теоретичні аспекти креативної економіки, а саме такі категорії: креативні індустрії, характеристики креативної економіки, концепцію креативності та креативного капіталу. Було проведено статистичний аналіз розвитку креативних індустрій в Україні за період 2013-2020 роки та побудовано кореляційно-регресійну модель для визначення впливу факторів на валову додану вартість креативних індустрій в Україні. Розглянуто питання характеристики креативного менеджменту та його аспектів діяльності, проаналізовано цілі та завдання креативного менеджера, а також характеристика та методи розпізнання креативних співробітників. У роботі наведені рекомендації, щодо процесу формування креативного персоналу на підприємствах.

Розглянуті теоретичні аспекти роботи досліджуваної проблеми, виділимо, як представники креативної економіки зазначають важливість даної теми.

Важливість досліджуваної теми зазначали такі дослідники, як М. Меттьюс, Д. Хокінс, Р. Флорида, Ч. Лендрі, Дж. Гілфорд та інші.

Марк Меттьюс у дослідженнях пояснює зв'язок між креативною індустрією, наукою та інноваційною політикою через призму того, що культура є основним фактором.

За допомогою праць Д. Хокінс, Р. Флорида та Ч. Лендрі можна виокремити, що креативна економіка складається з трьох частин: креативний клас, креативне місто та креативні індустрії.

Вагомий внесок у концепцію креативності вніс Дж. Гілфорд, він довів відмінність між типами розумових операцій: конвергенцією і дивергенцією.

Дослідження креативного людського капіталу, дозволяє стверджувати, що сьогодні це один із найважливіших ресурсів для ефективного розвитку економіки, адже саме за допомогою креативного людського капіталу створюють нові виробничі устаткування, активно розвиваються технології та знаходять

альтернативні процеси у виробництві. Це все значно покращує розвиток економіки.

Аналіз поняття креативних індустрій та їх розвиток в Україні дозволяє зробити висновок, що креативні індустрії - це особливий сектор економіки, заснований на продажу товарів та послуг, що є результатом інтелектуальної діяльності. Істотну роль у виробництві цих товарів та послуг грає розвиток технологій та інновацій. До креативних індустрій входять такі галузі: візуальне мистецтво, сценічне мистецтво, література, аудіовізуальне мистецтво, дизайн та мода, медіа та інформаційно – комунікаційні технології, реклама, маркетинг, зв'язки з громадськістю та інші креативні послуги, архітектура і урбаністика, бібліотеки, архіви та музеї.

Проведений статистичний та регресійний аналіз розвитку креативних індустрій в Україні. Проаналізовані такі показники даної галузі: валова додана вартість та її структура, кількість суб'єктів господарювання КІ, кількість фірм КІ в Україні, зайнятість КІ в Україні, експорт та імпорт товарів КІ та експорт та імпорт послуг КІ України. Загалом, результати проведеного аналізу дозволяють стверджувати, що сектор КІ в Україні мав позитивну динаміку та розвивався досить стрімко. Наприклад, показник валової доданої вартості за період з 2013 до 2020 року виріс у 4.3 рази. Якщо розглянути питання міжнародної торгівлі, то у товарній торгівлі КІ імпорт перевищував експорт, а найвищі показники спостерігались у 2013 році. Щодо торгівлі послугами, то тут ситуація протилежна - експорт значно перевищує імпорт. Загалом, за період з 2013-2019 рік експорт послуг збільшився на 68%, у 2019 році цей показник був 5.4 млрд дол. США.

Дослідження регресійно-кореляційного аналізу підтвердили, що фактори кількість зайнятих у сфері КІ та капітальні інвестиції КІ прямопропорційно впливають на показник валової доданої вартості КІ. У регресійній моделі, незалежні зміни на 98% відсотків пояснюють залежну зміну. Однак, найбільш ваговим в моделі є фактор зайнятості в сфері КІ, тому це підтверджує, що формування та розвиток креативного персоналу є необхідним для підняття інноваційної діяльності компанії.

Якісний аналіз категорій «креативний менеджмент», «креативний менеджер» та «креативний співробітник» дозволяють стверджувати, що:

- креативний менеджмент допомагає розкрити творчі здібності особистості, тоді як традиційне адміністрування полягає в виконанні людьми чітко встановлених принципів і не допомагає в розкритті всіх творчих здібностей людини.
- креативний менеджер повинен створювати комфортні умови праці співробітникам для розвитку їх креативності, мотивувати їх, створювати дружню атмосферу у команді, щоб співробітники могли легко висловлювати свої неординарні позиції та не відчувати, що їх за це можуть осудити. Креативний менеджер повинен вміти знаходити підхід до будь-якого співробітника, залучати їх у колективні завдання.
- креативний співробітник думає та аналізує ситуацію для пошуку оптимальних та оригінальних шляхів вирішення завдання. Вміє оцінити ситуацію з різних боків, легко висловлювати нестандартні ідеї та має бажання дійти до поставленої мети.

Аналіз поняття креативного потенціалу компанії дозволяє стверджувати, що це здатності компанії до прийняття та реалізації креативних управлінських рішень, що сприяють досягненню поставлених компанією цілей та формування унікальних конкурентних переваг шляхом використання власних та залучених ресурсів. Використання креативних рішень дає компаніям отримати конкурентні переваги завдяки покращенню маркетингу, зв'язкам з громадськістю, нових можливостей проникнення на ринки.

Розглянуто питання розпізнання креативних співробітників. Загалом, за проведеним аналізом, можна порекомендувати слідкувати як особистість шукає рішення проблеми, креативна особа завжди вивчає ситуацію глибше, а також дає прогноз на майбутнє, чітко аргументує чому компанії краще застосувати цей варіант, а не інший.

Рекомендується застосовувати різні методики діагностики компонентів креативності: вербальні та образні тести Е. П. Торренса, тести на

когнітивні й особистісні творчі характеристики Ф. Вільямса, для вивчення невербальної креативності використовувати тест «Кола» Є. Вартега. При вивченні вербальної та семантичної креативності: тест «Три слова», тест RАТ С. Мідника.

У роботі проаналізовані та наведені рекомендації, щодо процесу формування креативного персоналу. Це питання сьогодні є дуже важливим та необхідним для вивчення, тому що креативний персонал є запорукою успіху сучасних компаній.

За результатами дослідження рекомендується:

- створювати творчу атмосферу у компанії, при цьому застосовувати чітку політику, щодо збільшення творчого потенціалу працівників за допомогою таких методів: «actionlearning», «secondment», «storytelling», «shadowing», «buddying».
- застосовувати досвід міжнародної компанії Google, щодо методів формування креативного персоналу. Компанія дійсно створює ефективні та комфортні умови праці для збільшення продуктивності своїх працівників.
- застосовувати метод мотивації праці на підприємстві, адже мотивація є важливим способом покращення креативності персоналу. В Україні даний метод є ще не дуже популярним та рідко зустрічається на підприємствах, тому варто запозичувати міжнародний досвід для розвитку системи мотивації праці в Україні.

Отже, провідне місце у продуктивній роботі підприємства займає кваліфікований персонал, ефективність використання якого дозволить підприємству отримати конкурентну перевагу на ринку товарів і послуг. Тому формування творчих якостей, креативності персоналу набуває провідного місця для розвитку компанії. Підприємства будуть конкурувати між собою тільки при умові підготовленого креативного потенціалу та управляти ним так, що зможуть постійно пропонувати на ринок сучасні, інноваційні продукти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1.Лекція 5. Культурні та креативні індустрії
URL: <https://www.culturepartnership.eu/ua/publishing/course/lecture-5>
- 2.Конституція України: Про внесення змін до Закону України
"Про культуру" щодо визначення поняття "креативні індустрії"/ Відомості
Верховної Ради (ВВР), 2018, № 34, ст.257
- 3.Ольга Ніколаєва, Андрій Онопрієнко, Світлана Таран, Юрій Шоломицький, Павло Яворський. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України, 2019 р.-111с.
4. Венглінська В.О. Курсова робота на тему «Креативний персонал-запорука успішності фірми», 2021. – 42с.
- 5.Руслан Хестанов .Креативныеиндустрии — моделиразвития.
Социологическое обозрение,2018 № 17,с.171-193
- 6.Прохорова В.В. Сучасні проблеми менеджменту: підручник. – М., 2017. – 352 с.
7. Сотнікова Ю. В. Креативна економіка в Україні: реальність чи перспектива? / Ю. В. Сотнікова // Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки» Випуск 3(75) 2016 р.
- 8.Поснова Т. В. Інноваційна та креативна економіка: діалектика взаємозв'язку. Ефективна економіка. 2020. № 3. –
URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7716> (дата звернення: 17.05.2022).
9. Борісова Є.А. Управління персоналом для сучасних керівників. - СПб .: Пітер, 2003. - 445 с
- 10.Креативність.Види креативності.
URL:<http://um.co.ua/13/13-8/13-85657.html>

11. Столяров А.М. Методи активізації творчого мислення. - М: ВНДІПО, 2003. - 126 с.

12. ПОДАТКОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ

URL :<https://diplomba.ru/work/58256>

13. Концепція креативності

URL :http://ni.biz.ua/4/4_3/4_34524_kontseptsii-kreativnosti.html

14. Поняття креативності. Різні підходи до його розуміння

URL:<https://studopedia.org/13-85670.html>

15. КРЕАТИВНІСТЬ І ТВОРЧІСТЬ

URL :<https://diplomba.ru/work/111641>

16. Божидарник Т.В. Креативний менеджмент: конспект лекцій для підготовки докторів філософії / Т.В. Божидарник, Н.М. Василик. - Луцьк: Луцький НТУ, 2018. - 188 с.

17. Дмитрієва С.М., Гаврилова Н.В. Методи дослідження творчих здібностей школярів: Посібник-практикум. – Житомир, 2002. - 40 с.

18. Варфоломійв А. Г. Креативний менеджмент у практичній діяльності організації // Економічні і юридичні науки. - 2016. - №2-1. - С. 153-159.

19. Пащенко О.П. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ФАКТОР УСПІШНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ-2017, № 17.

20. Креативність як основа організаційних змін

URL:http://www.rusnauka.com/10_DN_2012/Economics/6_106237.doc.htm

21. Управління креативним потенціалом організації та його значення в ринковій конкуренції

URL:https://studopedia.com.ua/1_360450_upravlinnya-kreativnim-potentsialom-organizatsii-ta-yogo-znachennya-v-rinkoviy-konkurentsii.html

22. Авт. кол. : Ю. М. Бажал, І. В. Бакушевич, У. Венесаар ін. / за ред. д-ра екон. наук проф. Ю. М. Бажала. Інноваційне підприємництво : креативність, комерціалізація, екосистема : навч. посіб. для вищих навч. закладів /— К. : Унів. вид-во ПУЛЬСАРИ, 2015.— 278 с

23. Управление креативностью в современной организации

URL:<https://www.hse.ru/data/2013/01/29/1304716274/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5%20%D0%BA%D1%80%D0%B5%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%B2%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%8C%D1%8E.pdf>

24. Під. ред. Кібанова А.Я. Управління персоналом організації.- М ИНФРА - М, 2004. - 512 с.

25. Під ред. Єпифанцева С.Н. - Ростов-на-Дону:Фенікс. Соціологія і психологія управління, 2001. - 203 с.

26. ТЕСТ ТВОРЧОГО МИСЛЕННЯ П. ТОРРЕНСА. ІНСТРУКЦІЯ. ОБРОБКА РЕЗУЛЬТАТІВ.

URL:<https://dytpsyholog.com/2015/07/01/%D1%82%D0%B5%D1%81%D1%82-%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%87%D0%BE%D0%B3%D0%BE-%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F-%D0%BF-%D1%82%D0%BE%D1%80%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%81%D0%B0-%D1%96%D0%BD%D1%81/>

27. Тест креативності Ф. Вільямса

URL:https://studexpo.net/90711/psihologiya/test_kreativnosti_vilyamsa

28. Є. Є. Тунік МОДИФІКОВАНІ КРЕАТИВНІ ТЕСТИ ВІЛЬЯМСА
МОВА ВИДАВНИЦТВО 2003 Санкт-Петербург

URL:<https://bukatara.ru/uk/metodika-test-divergentnogo-tvorcheskogo-myshleniya-diagnostika-urovnya.html>

29. Графічний тест Є.Вартегга

URL: <https://jak.koshachek.com/articles/grafichnij-test-vartegga.html>

30.Тест вербальнойкреативности (РАТ) С. Медника

URL: <https://www.psyoffice.ru/1-82-246.htm>

31. Опитувальник креативності Д. Джонсона (в адаптації Е. Е. Тунік)URL:<http://psih.pp.ua/opituvalnik-kreativnosti-d-djonsona-v-adaptatsiyi-e-e-tunik-diagnostika-i-rozvitok.html>

32. Розвиток творчих здібностей молодших школярів на уроках навколишнього світу за проектом Н Ф Виноградової

URL:

https://ua-referat.com/%D0%A0%D0%BE%D0%B7%D0%B2%D0%B8%D1%82%D0%BE%D0%BA_%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%87%D0%B8%D1%85_%D0%B7%D0%B4%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%B9_%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B4%D1%88%D0%B8%D1%85_%D1%88%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D1%8F%D1%80%D1%96%D0%B2_%D0%BD%D0%B0_%D1%83%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B0%D1%85_%D0%BD%D0%B0%D0%B2%D0%BA%D0%BE%D0%BB%D0%B8%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83_%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B5%D0%BA%D1%82%D0%BE%D0%BC_%D0%9D_%D0%A4_%D0%92%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D0%B4%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%97

33. Матеріали всеукраїнської (із зарубіжною участю) наукової конференції / Донецький національний технічний університет / Покровськ: ДВНЗ «ДонНТУ» Актуальні проблеми теорії менеджменту, маркетингу та фінансів : наукові ідеї та механізми реалізації, 2021. 383с.

34. Вісник Хмельницького національного університету.МОТИВАЦІЯ ЯК ЗАСІБ ЕФЕКТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВ. 2010, № 6, Т. 2, УДК 330