

Міністерство освіти і науки України

Національний університет «Києво-Могилянська Академія»

Факультет економічних наук

Кафедра економічної теорії

**Магістерська робота**

освітній ступінь – магістр

на тему: **«КРЕАТИВНІСТЬ ЯК ФАКТОР ЕФЕКТИВНОГО  
ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ»**

Виконав: студент 2-го року  
навчання, Спеціальності  
051 Економіка

Головачук Євген Володимирович

Керівник Іванова Н.Ю.,  
кандидат економічних наук, доцент

Рецензент Артьомова Т.І.,

доктор економічних наук, доцент

Магістерська робота захищена з  
оцінкою

\_\_\_\_\_

Секретар ЕК

\_\_\_\_\_

«\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Київ – 2022

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ.....	5
1.1. Поняття та сутність творчості та креативності.....	5
1.2. Форми виявлення та формування креативної особистості, способи розвитку та використання творчого потенціалу особистості.....	9
1.3. Підходи управління креативного менеджменту як основа розвитку креативного персоналу підприємства.....	11
1.4. Вплив мотивації на креативність персоналу.....	16
Висновки до розділу 2.....	20
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОРУ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ .....	22
2.1. Передумови впливу креативності на успішне функціонування компанії.....	22
2.2. Взаємозв'язок креативності та ефективності меблевих підприємств Львівської області.....	26
2.3. Дослідження креативності персоналу ТОВ «Компанія Софі».....	36
2.4. Методи розвитку креативності в організаціях.....	39
Висновки до розділу 2.....	47
РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ В УКРАЇНІ...49	
3.1. Світовий досвід застосування цінностей, що підтримують креативність співробітників на прикладі Чехії та Словаччини.....	49
3.2. Рекомендації та поради щодо застосування методів для розвитку креативності для товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія СОФІ».....	54
Висновки до розділу 3.....	59
ВИСНОВКИ.....	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	64

## ВСТУП

Однією з передумов успіху бізнесу в світі, що швидко змінюється, є здатність реагувати на зміни в технології, управління людськими ресурсами або використання нових бізнес-моделей. Зростаючий ступінь автоматизації та взаємозв'язок цифрового та реального світу створюють середовище, яке вимагає набору міждисциплінарних навичок. Ці тенденції спостерігаються в різних сферах економіки.

Для стійкості підприємств у цьому середовищі людська креативність набуває незамінної ролі. Інновації та відкрите гнучке мислення щодо необхідних змін можуть дати необхідну конкурентну перевагу для компанії та допомогти їй у подолання турбулентного періоду. Оригінальність ідей, які люди можуть принести, відрізняє продукти або послуги від конкурентів. Підтримка та використання креативності в компанії є великим викликом для менеджерів усіх рівнів.

**Актуальність.** Креативність компанії зараз стає одним з найактуальніших та значущих питань економіки. В умовах війни стає все складніше використовувати консервативні методи успішного ведення власного бізнесу. Керівники українських компаній не мають потрібної дослідницької та практичної бази для максимально вигідного використання людських та фінансових ресурсів, задля успішного функціонування та стабільного розвитку в критичні та непередбачувані моменти. У значній частині компаній взагалі постає питання виживання, через відтік фінансів та кваліфікованих людських ресурсів. Тому на перший план виходить вміння користуватися обмеженими ресурсами найбільш ефективно в умовах війни. В небезпечних та ризикованих ситуаціях компанії потрібно діяти нестандартно, генеруючи нові та ефективні вирішення негайних проблем, застосовуючи свої навички та здібності, серед яких вирішальне місце посідає креативність персоналу. Відповідно, дослідження оцінки рівня креативності персоналу, впливу креативності персоналу на ефективне функціонування

компанії, допоможе компаніям зробити аналіз діяльності компанії, дослідити нові можливості для розвитку компанії, так і науковцям для розробки теорій, практик, методів, досліджень способів підвищення ефективності та стабільного розвитку компаній.

**Метою** даної роботи є підвищення ефективності та конкурентоспроможності малих та середніх підприємств України шляхом розробки порад та рекомендацій.

**Завданням** цієї роботи є дослідження поняття креативності, аналіз впливу креативності персоналу на фінансову успішність компанії, застосування методів оцінки рівня креативності компанії на прикладі меблевої галузі, підвищити ефективність використання креативності персоналу в ТОВ "Компанії СОФІ".

**Об'єктом** дослідження є поняття креативності персоналу компанії, як фактору ефективного функціонування підприємства.

**Предметом** дослідження є метод оцінювання рівня креативності персоналу компанії та розвиток креативності компанії. Предметом дослідження є підприємства меблевої галузі

**Методологічна основа.** Виконуючи дану роботу проводячи якісний аналіз, застосовувались загальнонаукові методи дослідження, такі як: порівняння, узагальнення, спостереження, конкретизація; системний аналіз; групування; кореляційні; графічні методи.

Для написання даної роботи також використовувались методи аналізу досліджень, публікацій та статей науковців, огляд останніх новин. Дослідження було проведено також на основі формально-логічного, системно-функціонального, емпіричного та інших загальних та спеціальних наукових методів.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ КОМПАНІЇ

## 1.1. Поняття та сутність творчості та креативності

Відомі думки про творчість і креативність зустрічаються з різними визначеннями та тлумаченнями. В цілому, нині визначення надавалися у різних науках: філософії, психології та педагогіці[2].

У лицарську епоху творчість була викликом буття з небуття крізь вольову дію божества. Це підштовхувало до усвідомлення творчості, яке вважається безприкладним, оригінальним, унікальним і неповторним.

Крок переосмислення творчості та перехід культу з релігійного зародження до культу генія був носієм креативного початку в епоху Відродження та доволі революційним.

У XVIII столітті відбувається закінчення концепції творчості, і воно пов'язане з Е. Каном, який називав дієздатність людини уявляти - творчістю. Згодом посилилося ініціативне, науковете практичне бачення творчості і орієнтується ключовим фактором структури свідомості та цілісності[1].

Науковці не один раз пояснювали поняття "творчість", але зараз немає єдиного правильного визначення. На думку Я.Пономарьова, найбільш спільною формою є те, що продуктивний розвиток є ознакою творчості [4]. В.Рибалка: «творчість – це особливий випадковий зв'язок, тобто поєднання минулих не пов'язаних між собою заходів» [5]. Інший учений, В. Кудрявцев визначив, що творчість – це всеосяжний метод вирішення провідних протиріч предметної людської роботи[6].

Пояснення слова "творчість" у сучасному словнику української мови орієнтується як робота, яка несе в собі свіжі складові, покращення, збагачення та становлення.

«Створення нового» - так пояснює сенс слова «творчість» словник Брокгауза та Єфрона[2].

В своїх працях В.Ф.Олешко згадував «творчість» як процес творіння, в якому людина дізнається те, про що раніше і не думала, і формує щось нове, що ніколи світу не було відомо, та змушує його це осмислити. Дослідниця Г.Лазутіна розглядає творчість як геніальну властивість людини, яка полягає в можливості робити щось свіже, як неупереджене (ніколи не знайоме раніше), і, наприклад, особисте (яке вже є, але людина робить його сама, не спираючись на шаблони)[2].

Американський фахівець із психології Р.Солсо відчував те саме та заявляв, що творчість - це пізнавальна робота, яка призводить до нестандартного і нового погляду на проблемну історію. Ще він вважає, що з творчих людей згадують тільки винахідників, поетів, артистів і науковців, але творчість ними не обмежується.

Тому, в заключення можна сказати, що творчість - це відповідальна людська робота, що характеризується нововведенням, оригінальністю і креативністю, використанням оригінальних засобів та методів для укладання певних завдань, відходом від традиційних схем і методів мислення, жвавою реакцією на надзвичайні історії, проблеми та новий погляд на повсякденне життя.

У сучасному масовому світі презентації якості, професіоналізму та швидкості не достатньо, щоб стати лідером у своїй галузі. Тільки при творчості, креативному підході, розумінні висновку і виконанні завдання можна виділитись та стати кимось більшим, але для цього важливо ініціювати в собі творчість та креативність.

На даний момент незрозуміло, чи з'явилась креативність сама по собі, чи вона є науковою структурою, та чи вважається креативність автономним процесом або поєднанням інших психологічних процесів.

Слово «креативність», тобто оригінальність, пішло від слова "креативний", тобто «creative» (той, що містить у собі незвичайну ідею або особистість, що займається професійною роботою). Слово ще містить власне коріння в латинському слові «creatio», що означає «створення чогось». Це

кінцевий термін, що характеризує «творчі можливості особистості, які характеризуються можливістю робити принципово свіжі ідеї та вбудовуються у структуру таланту як автономний фактор» [7].

Креативність широко сприймається як обов'язкова риса особистості, з якої людина реалізовує власні прагнення, бачення світу, та виражає їх у триумфі, досягненнях і самовираженні. Креативність розвивається і виявляється у результаті набуття життєвого досвіду, проживання різноманітних обставин та вирішення труднощів, що стоять перед особистістю, і всіляких об'єктивних або суб'єктивних моментів. Тому креативність у кожного проявлена по-різному, що визначає взаємодію креативності та поведінки. Крізь творчість людина виражає власний внутрішній світ та свій погляд на навколишній.

Милославський вважає, що творчість — це не лише створення ідеї, а й її здійснення [8]. Це означає, що мало просто щось вигадати в своїй голові, це має бути певною мірою обумовленим і можливим для відтворення у житті.

За 10 років досліджень креативності Баррон П. і Харрінгтон Д. прийшли до висновку, що креативність - це здатність пристосовуватися до нових розкладів і потреб продукту [9]. Це також дозволяє на свідомому або підсвідомому рівні визнати щось свіже в житті і дозволяє вигадувати нові ідеї та швидко вирішувати проблеми, автономно, без традиційних методик мислення. Вони ще зазначають, що бачення і мотивація автора є речами, які можуть допомогти йому робити і робити щось свіже. Особливість всього цього – своєрідність, актуальність проблеми та екологічність ідеї.

Сама креативність може стосуватися будь-яких областей і активних напрямів: твору віршів, малювання, музикування, створення нових формул і вирішення завдань з математики, фізики або хімії, зіставленню результатів або аналізу завдань, виявлення систем і розглядів, інновацій в медицині, будівництві та іншому [9].

Хамід Раджей Різі бачить основу творчості як інтелектуальну здатність генерувати свіжі ідеї. Тобто креативність - це еволюційний досвід,

спрямований на створення та використання зовнішнього середовища, а також на дієздатність виявляти ідеї незалежно від віку, статі, поведінки, поглядів, обмежень, нарощування та неміцних сторін, технологій та подій[3].

Креативність загалом створює нові корисні ідеї в певній сфері[23]. Дві основні складові креативності – новизна і корисність[24]. Зокрема, новизна — це ко

ли по-новому поєднуються існуючі речі або розробляються абсолютно нові[24]. За Крейтнером і Кінікі, новизна виражається в трьох формах:

- створення нових речей, які абсолютно відрізняються від попередніх в організації;
- об'єднання або синтез синтезу для створення унікального, безпрецедентного продукту в організації;
- покращити або змінити існуюче (модифікацію)[35].

Однак новизна, унікальність, але неетична або нереальна, не буде вважатися творчістю. Корисність — це пряма або опосередкована цінність, яку ідея творчості приносить організації в короткостроковій, а також у довгостроковій перспективі[32]. Точніше, корисність відображається в практичності та доцільності реалізації, застосуванні цієї творчої ідеї на практиці та створенні цінності.

Цінність творчості виражається насамперед у здатності вирішувати проблему, з якою стикається організація, а також допомагати людям виконувати поставлені перед ними завдання та досягати робочих цілей. Творчі ідеї після успішного застосування можуть принести організації більшої та довгострокової цінності.

Підсумовуючи вищенаписане, можна сказати, що автори по-різному визначають творчість та креативність, що розглядаються в різних науках, таких як психологія або філософія. Творчість та креативність існують не лише у творчих сферах, а й притаманні усім іншим напрямкам, які в даний час являються нормою та одним із необхідних елементів існування.



Творчістю вважається створення інноваційного продукту, в якому присутня духовна або матеріальна цінність, поштовх якому надало внутрішня мотивація здібностей та зовнішні обставини. Креативність, з іншого боку, визначається, як навички особистості до створення чогось інноваційного чи творчого, шляхом набуття цього навчанням та вихованням.

## **1.2. Формування креативної особистості, форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу особистості**

Дослідження показують, що креативне вирішення проблем — це не просто вроджена якість, її можна набути у житті і навчити розвивати цю якість в інших. Люди починають креативно мислити, коли слідують основним принципам креативності.

Перший принцип – постійність. Можливість генерувати творчі ідеї одну за одною. Він був розроблений шляхом проведення творчих сесій вирішення проблем, на яких учасників просили запропонувати різні способи використання побутових речей, такі як зубна щітка, гумова стрічка та олівець. Після цього тема може працювати, використовуючи той самий підхід.

Наступний принцип креативності – гнучкість. Здатність створювати різні ідеї, які не є варіаціями тієї самої ідеї. Ви можете підвищити гнучкість учасників, надіславши сценарії та продовжуючи додавати нові терміни, як тільки вони досягнуть консенсусу. Це дозволяє їм бути в авангарді мислення, оскільки людям необхідно знаходити різні рішення у мінливих обставинах.

Опрацювання є також принципом креативності. Здатність дати докладний огляд чи точку зору ідеї. Ви можете це покращити, дозволивши кандидатам докладно описати свою діяльність та хобі. Запитуйте їх і продовжуйте уточнювати більше деталей, поки вони не повідомлять, що не можуть додати більше інформації. Надайте додаткову інформацію про ці

заняття та захоплення, щоб учасники могли згадати та подивитися, чи є щось нове, оригінальне.

Оригінальність – ще один принцип креативності, здатність якого полягає у генерації унікальних та оригінальних ідей та покращенню вже існуючих ідей. Ви можете навчитися творчості, відповівши по новому на запитання, яке першим прийшло на думку. Наприклад, виникає питання: «Як використовувати хліб у кулінарії». Коли виникає запитання, то людина повинна негайно почати ставити запитання і продовжувати відповідати на них, доки не буде сказано шість унікальних відповідей.

Як і будь-який інший процес, пов'язаний з уявою, творче вирішення проблем стикається з двома основними перешкодами: індивідуальними та організаційними. Більшість організацій формують бачення майбутнього, звертаючись до минулого, щоб здобути власний досвід. Завдяки цьому вони планують майбутнє на основі ситуацій та сценаріїв, з якими стикалися раніше.

Саме цей блок ідей перешкоджає розвитку творчого вирішення проблем. Наявність цих перешкод само собою ускладнює процес творчого вирішення проблем. Важко навчити цьому без початкового середовища.

Успішне вирішення проблем складається із трьох кроків творчого вирішення проблем.

За словами Річарда Флориди, для досягнення креативного потенціалу необхідні дотримуватись прапила трьох «Т»: технологія, талант і толерантність.

Креативні ідеї розвиваються у п'ять етапів[10].

Перший крок – дістатися до самої проблеми та діагностувати креативне вирішення проблеми.

Другий крок – вивчити саму проблему. На даний момент необхідно вивчити проблему, зібрати інформацію та встановити критерії реалізації креативу.

Третій крок – розробка та вибір креативних ідей. На даному етапі ми повинні відмовитися від формального мислення та почати мотивувати створення творчих ідей, їх аналіз та найефективніший вибір усіх варіантів.

Четвертий крок – спланувати реалізацію ідеї. Для цього потрібно обговорити та схвалити ідею, документувати її реалізацію та надати власну роль кожній людині у створенні цієї ідеї.

Крок п'ятий: реалізація креативних ідей. Цей крок включає реалізацію, моніторинг, оцінку ефективності, редагування, аналіз результатів даної ідеї.

Найважливішими принципами при розробці креативної ідеї є: [12].

- виділення істотних і достатніх передумов для усунення проблеми;
- підвищення готовності відмовитись від попереднього досвіду при усуненні нових проблем чи вирішенні задач;
- звертати увагу на багатофункціональні речі;
- розвиток здатності змішувати протилежні думки з унікальних сфер і використовувати впливаючі асоціації для з'ясування проблем;
- удосконалення здатності розпізнавати ідею, яка поляризується у вдосконаленні цієї галузі та звільненні від її впливу.

### **1.3. Підходи управління креативного менеджменту як основа розвитку креативного персоналу підприємства**

Організаційне адміністрування є складним і багатовимірним. Воно об'єднує ряд елементів, завдань і підходів, спрямованих на досягнення організаційних цілей. Серед несподівано змінюваного ландшафту комерційних підприємств агентства переходять від традиційних стандартів гонорару та ефективності до інтеграції творчості та інновацій для загальної ефективності. Така інтеграція тягне за собою з'ясування та реалізацію

принципів на окремих корисних етапах органів влади для покращення інноваційної перспективи.

Оскільки інноваційні можливості є оригінальними, інноваційні обов'язки містять величезну відмінність у життєздатних результатах. Вони можуть призвести до втрати маніпулювання процесом або нових методів виробництва та ведення бізнесу.

Однією з найважливіших компетенцій, якою повинен володіти будь-який керівник підприємства, є інноваційне мислення. Ви не можете розраховувати на успіх на підприємстві, якщо постійно робите все «за принципом».

У абсолютно новому світі керівник має вищі переваги, ніж менеджери минулих століть, завдяки тому, що вони працюють з добре освіченими людьми, які отримують додаткові знання за набагато менший час. Додатково це пов'язано з тим, що кількість знань та досягнень у світі з кожним роком розвивається, що додатково підвищує здатність з'ясувати питання конкретними методами з використанням унікальних знань. Для того, щоб бути керівником у новітньому світі, ти маєш знати більше, ніж твої підлеглі, тому що конкуренція на посади керівників збільшується у світі кожного року.

Для того, щоб керівник міг виконувати свою експертну роботу, він повинен завжди бути налаштованим на навчання. Тобто головним атрибутом керівника вже є не кількість інформації, яку він засвоїв, а потенціал постійного навчання, оскільки чим краще навчається керівник, тим краще він застосовує нові знання на практиці.

Тобто можна зробити висновок, що одне із основних завдань керівника полягає в поширенні та формуванні знань та втіленні їх у процес створення чи надання послуг підприємству та у його постійному розвитку.

Але ці знання потрібно звідкись брати, для того, щоб організація розвивалась. Їх можна брати будь-де: література, ЗМІ, працівники та менеджери цієї організації, які поширюють нові знання між собою. Також в

обов'язки менеджера входить надання знань працівникам, так як кожен працівник хоче бути кращим за інших, маючи неабиякі переваги, та бути конкурентноспроможним.

Розповсюдження знань в організації має бути найефективнішим, зокрема, має відбуватись в різноманітних умовах навчання та збереженню балансу між співпрацею працівників та їх конкуренцією. Тобто ефективна діяльність організації неможлива без вміння набувати нових знань та здібностей, а також їх застосування працівниками підприємства. Це необхідно для розвитку та вдосконалення як окремого працівника, так і всієї організації.

Самонавчання організації полягає в таких методах як:

- активізація процесу навчання, а саме залучення більшості працюючих людей в організації до навчання;
- поєднання роботи з навчанням - застосування на практиці нових знань;
- побудова інтелектуальних моделей[13].

Керівник має забезпечити правильні умови для розвитку п'яти вмінь його працівників задля належної атмосфери в організації:

- вдосконалення особистості, яке можна створити за допомогою напруги між мрією та реальністю задля неперервного прагнення до більшого;
- побудова інтелектуальних моделей, тобто вміння розуміти, що впливає на людські думки, дії та проблеми, які є не очевидними;
- сприяння загальній цілі організації за допомогою створення загальних принципів для досягнення спільних цілей та виховання відданості організації;
- колективне мислення в організації, шляхом взаємодії працівників та їхньому навчанню у групах;

- об'єднання здібностей та вмінь, які здобуваються шляхом безперервного розвитку системного мислення.

Креативний менеджмент керує знаннями (створює, накопичує та трансформує знання, а також використовує їх на практиці, в той час коли інші види менеджменту займаються іншими функціями управління).

Інноваційні креативні колективи(ІКК) мають чотири форми:

- спеціалізована група, яка працює в організації задля виконання конкретних цілей, які пов'язані з інноваціями;
- безперервно діючі комітети, які працюють задля інноваційного розвитку організації, покращуючи бізнес процеси та вирішуючи проблеми, пов'язані з функціонуванням організації;
- тимчасові комітети, які працюють задля конкретних завдань та проблем, що виникають при оптимізації роботи організації;
- зовнішня агентська група, що набуває чинності лише у форс-мажорних ситуаціях та у таких, які несуть загрозу функціонуванню організації, в склад яких входять фахівці-консультанти, що надають рекомендації організації.

Ці форми створюються в залежності від потреб фірми та її розмірів, а також ресурсів та цілей організації (кадрових, фінансових, та знанневих).

Існує декілька методів побудови креативних команд. Зазвичай застосовують такі три методи, як: кращі з кращих, “неогранені алмази”, менеджери з великим багажем досвіду за спиною. У кожного методу є свої плюси та мінуси, що в свою чергу характеризуються знанневим набором, процесом роботи та керівництвом[14].

Тип творчої індивідуальності впливає на формування креативних колективів[15]. Виділяють такі типи: піонер (знаходить проблему найшвидше); енциклопедист (знає аналогічні проблеми та їх рішення); генератор ідей; ентузіаст (надихаючий інших); скептик, прогнозист, інформатор (“фільтрує” інформацію та займається її структуризацією); естет (знаходить досконалість у ідеях та рішеннях); психолог (відповідає за

належну атмосферу та настрої в команді); незалежний (сам генерує ідеї); перекладач (відповідає за взаєморозуміння в команді); розробник (відповідає за фінальну стадію дослідження та початок практичного застосування); реалізатор (на практиці реалізує задане рішення проблеми). Даний список є загальним, тому у колективі зазвичай не уособлюють тільки один тип у одної людини, оскільки вона може включати в себе декілька типів творчої індивідуальності.

Підприємство має можливість вирішити проблеми господарсько-виробничого спрямування завдяки продукуванню нового продукту, в якого не існує аналогів, а не боротьбою в умовах постійної конкуренції.

Методичні підходи, які застосовуються задля управління креативним потенціалом організації, поділяють на три види, кожен з яких має свої плюси та мінуси: комплексний (цей підхід застосовує 18 відсотків організацій), системний (39 відсотків) та ситуаційний (18 відсотків)[15].

Комплексний метод: в плюси цього методу входить генерація креативних ідей лише в цій специфіці виконання завдання, маючи при цьому управлінський характер, інженерно-технологічний або інші, до того ж є висока ймовірність генерації ідей не пов'язаних одна з одною. До мінусів цього методу відносяться величезні грошові та управлінські витрати, можливе розосередження креативного потенціалу з-за відсутності ієрархії цілей організації, проте економічне становище організації може не покращитись з-за допомогою креативних ідей.

Системний метод: він враховує цю ієрархію та провокує ланцюгову реакцію генерації ідей, які впроваджуються у всі складові функціонування підприємства, які орієнтовані на економічний розвиток. До мінусів же відносяться затрати на постійне підвищення кваліфікації працівників, диференційні методи мотивації та всілякі управлінські витрати.

Ситуаційний метод: він заощаджує грошові та управлінські витрати, застосовується лише у необхідний момент та передбачає позитивний ефект від реалізації самої ідеї. Мінусом же є те, що цей метод не має гарантій щодо

можливої відсутності генерацій ідей у необхідний момент та відсутності забезпечення будь-яких умов для вирішення виробничо-господарської проблеми.

#### **1.4. Вплив мотивації на креативність персоналу**

Декілька досліджень показали, що мотивація співробітників виходить з середини них самих, включаючи потреби, сприйняття та емоції[19]. Мотивація являє собою рівень, спрямованість і наполегливість зусиль, витрачених на роботі[20].

Щоб визначити, чи є внутрішня чи зовнішня мотивація, люди повинні спиратися на сприйняття людини та причини, через які учасники виконують завдання (почуття цікавості, виклику чи небажання тощо). Люди з внутрішньою мотивацією завжди шукають радості, інтересу та задоволення цікавості, а також самовираження чи виклик на роботі[20].

За словами Амабіль, внутрішня мотивація включає в себе самовизначення (вибір і самостійність), компетентність (владність і пріоритетність), цікавість (любов до інших складних питань), сприйняття, пов'язані з роботою (здатність поглинати й розділяти роботу) та задоволення від роботи (відчуття щастя, задоволення і добровільності під час роботи)[21].

Внутрішня мотивація — це рівень наполегливості, задоволення чи інтересу до створення особистості та участі в цій роботі для виконання кожного завдання[22].

Амабіль визначила два різних виміри внутрішньої мотивації, це виклик і задоволення. Зокрема, ці два виміри несуть діючий механізм внутрішньої мотивації, показуючи добровільні почуття зацікавленості особистості щодо причин виконання завдання.

Вимір виклику – це відчуття задоволення людини від інтелектуальних завдань, цікавості та задоволення від складних проблем. Цей вимір



зосереджується насамперед на завданні, вирішенні проблеми до кінця та потребі сприйняття та культивування знань, а також навичок індивідів. Вимір насолоди – це відчуття задоволення людини, коли вона задоволена і самостверджується, задовольняє потреби особистості у самовираженні. Цей вимір більше зосереджується на почутті насолоди та розваги індивіда від кожного виду виконання завдання, а не на спробах вирішити проблему[22].

Отже, внутрішня мотивація зумовлена викликом уваги та інтересом до вирішення складних проблем і завдань, а виміром - задоволення від роботи.

Відповідно до компонентної теорії креативності, внутрішня мотивація має найбільший вплив на креативність співробітників або можна сказати, що внутрішня мотивація є прогностичним фактором для творчості[21].

Більшість досліджень внутрішньої мотивації та креативності визначають внутрішню мотивацію як унікальну концепцію[25]. Однак Амабіль та інші виявили існування двох незалежних вимірів внутрішньої мотивації, вони як виклик внутрішньої мотивації, так і внутрішня мотивація насолоди. Вони дослідили та дійшли висновку, що існує позитивна кореляція між двома вимірами внутрішньої мотивації та креативності[21].

Вимір викликів внутрішньої мотивації відображає мотивацію, керовану свідомою зосередженістю на викликах і задоволенням від складних завдань. Особи, які демонструють такий вид мотивації, більш мотивовані до вирішення проблем, що виникають у процесі творчості. У той же час у процесі вирішення проблеми зусилля думати та знаходити рішення можуть викликати стрес і тривогу[26].

Тим не менш, ті, хто має внутрішню мотивацію (з точки зору виміру викликів), часто менше напружуються від важких завдань. Оскільки їм дуже подобається вирішувати проблему, запропоноване рішення, ймовірно, буде новим, корисним і креативним. Таким чином, можна побачити, що фокус виміру викликів зосереджується на усвідомленні та зусиль для подолання викликів та прагненні вирішувати складні проблеми, що показує, що ця

внутрішня мотивація має дуже позитивний зв'язок із творчими здібностями[27].

Навпаки, вимір насолоди внутрішньої мотивації відображає мотивацію, зосереджену на свідомому зосередженні на почутті насолоди під час виконання завдань, віддаючи перевагу переживанню проблеми, а не брати участь у пошуку способів вирішення проблем або знаходження зрозумілих і відповідних рішень, акцентуючи увагу на особистості, сприяючи емоціям та особистим враженням[27].

Люди, на яких впливає цей мотиваційний вимір, часто схильні вважати, що «виконання цього завдання приносить задоволення». Проте деякі дослідження показують, що хоча вимір задоволення рідко фокусується на досягненні цілей завдання, він позитивно впливає на новизну інноваційних продуктів[28].

Раніше дослідження зовнішньої мотивації часто підтверджували негативний вплив на внутрішню мотивацію та продуктивність, який зазвичай називають ефектом витіснення [29]. Такі ефекти витіснення стають менш домінуючими, оскільки зовнішні мотиватори отримують більш детальний аналіз. Проте десятиліття досліджень не надали надійних рекомендацій і загального розуміння впливу винагород на мотивацію, а також творчу та інноваційну продуктивність. Тому вчені закликали до подальших досліджень[30][31].

Практика управління персоналом є широко використовуваним способом покращення мотивації під час роботи. Винагороди, специфічна практика управління персоналом, є найпоширенішою формою зовнішніх мотиваторів у робочому середовищі[27].

Загалом, вони надаються як наслідок бажаної поведінки. Найпоширеніша відмінність винагороди відбувається в винагородах за транзакції та відносинах.

Трансакційні винагороди є відчутними винагородами і відносяться до будь-якої форми фінансової компенсації (наприклад, збільшення базової

оплати праці, премії, грошові винагороди та зовнішнє навчання з сертифікатами). Щодо трансакційної винагороди, мета-аналіз підтвердив значний позитивний основний ефект між грошовою винагородою та загальною продуктивністю[32].

Айзенбергер і Шенок виявили, що очікувана грошова винагорода може підвищити креативність – особливу форму виконання – коли учасники розуміють необхідність виконання творчих дій за допомогою інструкцій або попереднього досвіду[33]. Ці результати узгоджуються з висновками Десі та Райана[34]. Вони виявили, що бонуси за визнання роботи окремих людей дуже ефективні, коли ці працівники знань очікують премії[34].

На відміну від трансакційної винагороди, реляційні винагороди є нематеріальними. Таким чином, винагорода у відносинах виходить за межі фінансових міркувань. Вони включають похвалу, визнання та відгуки про результати діяльності, наприклад, у формі подякових листівок, дописів у залі слави, оголошення в інформаційних бюлетенях або фінансування успішної команди для конкретного проекту, який команда цінує, якщо згадати деякі[32].

Такі винагороди вимагають міжособистісних навичок і залежать від управлінської та колегіальної поведінки, щоб побудувати цінні стосунки. Тому через особисту складову стверджується, що конкурентам важче наслідувати реляційні винагороди, ніж винагороди за трансакції.

Більше того, трансакційні винагороди «лише» вимагають визначення та одноразової реалізації конкретних фінансових винагород, тоді як реляційні винагороди постійно займають багато часу для менеджерів.

Таким чином, з організаційної точки зору, стверджується, що обидва види винагород сильно відрізняються за зусиллями та конкурентними перевагами. Однак з точки зору автономної мотиваційної роботи, підтримуюча зворотний зв'язок і визнання менеджерів значно позитивно впливають на творчі результати [32].

Амабіль стверджує, що вищезгадані позитивні стимулюючі ефекти із зовнішніми мотиваторами є більш імовірними, коли внутрішня мотивація висока. На додаток до емпіричних досліджень щодо основних ефектів у цих контекстах, у центрі уваги цього дослідження є ефекти взаємодії з внутрішньою мотивацією.

Мета-аналізи показали, що значний зв'язок між внутрішньою мотивацією та загальною продуктивністю був сильнішим, коли нагороджували. Однак ні продуктивність, ні тип винагороди не були вказано більш детально в їх мета-аналізі[31]. Науковці не раз підтверджували подібний ефект взаємодії між внутрішньою мотивацією та зовнішніми мотиваторами, особливо з точки зору креативності та інноваційної діяльності[21][32].

## **Висновки до розділу 1**

Отже у даному розділі розглянуто відмінність понять творчості та креативності, форми виявлення та формування креативної особистості, способи використання та творчого потенціалу особистості та важливість креативного менеджменту для підприємства.

Творчістю вважається створення інноваційного продукту, в якому присутня духовна або матеріальна цінності, поштовх якому надало внутрішня мотивація здібностей та зовнішні обставини. Креативність, з іншого боку, визначається, як навички особистості до створення чогось інноваційного чи творчого, шляхом набуття цього навчанням та вихованням.

Креативне вирішення проблем можна набути під час життя індивіда та навчити інших людей вдосконалювати цю якість. Люди починають мислити більш креативно, якщо вони починають слідувати деяким основним принципам креативності: постійність, гнучкість, опрацювання, оригінальність.

Одним із основних завдань креативного керівника полягає в поширенні та формуванні знань та втіленні їх у процес створення чи надання послуг підприємству та у його постійному розвитку. Однією з найважливіших компетенцій, якою повинен володіти керівник підприємства, є інноваційне мислення, без якого компанія не може розраховувати на успішну діяльність підприємства.

Практика управління персоналом є широко використовуваним способом покращення мотивації під час роботи. Винагороди, специфічна практика управління персоналом, є найпоширенішою формою зовнішніх мотиваторів у робочому середовищі.

Відповідно до компонентної теорії креативності, внутрішня мотивація має найбільший вплив на креативність співробітників або можна сказати, що внутрішня мотивація є прогностичним фактором для творчості.

Було підтверджено ефект взаємодії між внутрішньою мотивацією та зовнішніми мотиваторами, особливо з точки зору креативності та інноваційної діяльності.

## **РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА ЯК ФАКТОРУ УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ**

### **2.1. Передумови впливу креативності на успішне функціонування компанії**

Сьогодні агентства функціонують у глобальному конкурентному середовищі і намагаються не відставати від сучасних тенденцій у своєму підприємстві та випереджати своїх конкурентів. Креативне мислення, тобто відкриття нових і особливих підходів, для вирішення задач, є частиною цього процесу, і творчість знаходиться на підйомі. Креативність просуває правильні ідеї, викликає інноваційні уми та відкриває двері для нових можливостей[19]. З цієї причини «творчість» та «інновація» часто асоціюються з усіма різними і час від часу взаємозамінними, проте це два специфічні поняття.

Створення брендів, залучення клієнтів і побудова особливих стосунків зі споживачами також є квінтесенцією для інновацій та успіху підприємства.

Дослідження через такі компанії, як Adobe та Forrester Consulting виявило, що 82% організацій підтримують думку, що існує сильний зв'язок між креативністю та бізнесом[18]. Фактично, згідно зі звітом, агентств, які активно просувають інноваційне опитування, перевершують своїх опонентів за термінами зростання доходів, часткою ринку та агресивним лідерством.

Бізнес-навчання є найважливішим та першим кроком, який має бути визначений як пріоритет за допомогою найвищого рівня управління. Опитування IBM, в якому взяли участь понад 1500 генеральних директорів, підтвердило консенсус: креативність раніше вважалася одним із елементів

майбутнього успіху компанії, минулого навчання адміністрування, добросовісності та навіть бачення роботодавця[17].

Одним із мотивів є те, що інноваційному агенту особливо корисно функціонувати у непевному майбутньому. Оскільки підприємство продовжує рости, мрії та справи підприємства заохочують торгувати краще. Вісім із десяти опитаних керівників заявили, що вони очікують, що підприємство стане набагато складнішим. Але лише 49% згодні з тим, що їхні компанії готові до трансформації[17].

82% учасників, які є керівниками своїх компаній, опитаних за допомогою Forrester, додатково погоджуються, що організація отримує переваги від креативності. Ці переваги полягають у підвищенні доходу та збільшенні частки ринку. У результаті 58% респондентів заявили, що мають бажання інвестувати в інноваційну діяльність, та 48% заявили, що втілюють в життя нові думки, створені за допомогою інноваційного мозкового штурму[18].

Більшість компаній призначають трендові бізнес-практики, стандартну ділову практику та політику, призначені для покращення апаратного та програмного забезпечення, освітніх програм операторів і навіть внутрішнього та зовнішнього мовлення. Зі зростанням дизайну, орієнтованого на інновації, підприємства все більше і більше збільшують свої бюджети, що включає творчість, зростання пріоритетів, технологій і витрат.

Звичайно, багато елементів вирішують розвиток та успіх зусиль, спрямованих на посилення та просування життєздатних та продуктивних нових послуг, однак потенціал компанії розвивати та створювати нові товари та пропозиції за допомогою своїх можливостей удосконалення. Однак метод товарів і пропозицій повністю заснований на потенціалі людей, які вміють творчо мислити. Зокрема, інновації, запуск нових товарів і послуг,

вимагають, щоб хтось, тобто один працівник або команда, могли створити оригінальні, приголомшливі та складні варіанти виходу з ситуації для нових, погано визначених чи невизначених проблем[20].

Багато організацій, які пропагують творчість, розширюють свої доходи значно більше, ніж їхні колеги. П'ятдесят вісім відсотків респондентів, які просувають інноваційні компанії, зазначили, що у 2013 році вони мали дохід, який у 2012 році перевищив дохід на 10% і більше. З іншого боку, лише на 20% менше інноваційних агентств виконувало порівнянну роботу. Більш креативні компанії користуються більшою часткою ринку та конкурентоспроможним лідерством. Опитування показало, що творчі компанії також частіше повідомляють про керівні позиції на ринку з вищою часткою ринку, ніж їх конкуренти.

Більшість компаній, які сприяють креативності, досягають неабияких зростання доходів, аніж їхні аналоги. 58% респондентів, які вважають, що їхні компанії сприяють креативності, доходи за 2013 рік перевищували доходи за 2012 рік більше ніж на 10%. Натомість лише 28% менше креативних компаній діяли таким чином.

Більш інноваційні корпорації мають вищу частку ринку та тримають лідерство серед конкурентів, і з більшою ймовірністю займуть лідерські позиції з більшою часткою ринку, ніж їхні конкуренти.

Згідно з досліджень McKinsey найкреативніші компанії, виходячи з їх ACS, досягли кращих результатів, ніж аналогічні компанії, за двома ключовими показниками бізнесу: фінансовими показниками та інноваційним показником McKinsey[40].

Це не означає, що існує прямолінійний шлях між підйомом до найуспішніших компаній у Каннах і досягненням ринкових індексів або випередженням конкурентів, але було виявлено, що найкреативніші компанії роблять певні речі по-іншому. Зокрема, вони продемонстрували набір із



чотирьох бізнес-практик, які стимулюють їхню маркетингову креативність, їх здатність до інновацій та здатність перетворювати ці переваги на цінність бізнесу.

Хоча вимірювання креативності залишається неточною наукою, цей аналіз надає докази, які підтверджують думку про те, що креативність має значення для кінцевого результату, і визначає методи, які відрізняють найбільш креативні компанії від інших.

Компаній, чиї результати ACS були у верхньому квартилі, ми виявили, що вони працювали краще, ніж аналогічні компанії, за трьома ключовими показниками:

- 67 відсотків мали органічний приріст вище середнього;
- 70 відсотків мали загальну прибутковість акціонерів вище середнього (TRS);
- 74 відсотки мали чисту вартість підприємства, вищу за середню, або NEV/прогноз EBITDA[40].

Тому можна сказати, що чим більш інноваційна організація, тобто чим більше інноваційна організація може припустити та генерувати інноваційні ідеї, чим більш інноваційний продукт і послугу може запропонувати компанія, чим більше інноваційних думок та шляхів для подолання проблем, тим більший успіх компанії неменучий.

Коли ви думаєте про креатив, на думку можуть спадати такі посади, як графічний дизайнер чи маркетолог. Проте креативність та інновації важливі для всіх галузей, оскільки бізнес-завдання вимагають винахідницьких рішень. Креатив не тільки бореться зі стагнацією, але й сприяє зростанню та інноваціям.

Навіть маючи машинне навчання та штучний інтелект, підприємствам потрібні креативні мислителі, які пропонують нові ідеї. Зрештою, технологія може бути настільки хороша, наскільки хороші люди, які нею керують.

Творче мислення необхідне для вирішення бізнес-проблем. Цей навик дозволяє працівникам знаходити можливості, які допомагають покращити ситуації, у яких важко знайти рішення. Це також допомагає їм побачити проблеми, з якими вони стикаються, з іншої точки зору. Таким чином, вони можуть використовувати свою уяву, щоб винайти інноваційні підходи.

Компанії використовують творчі підходи, щоб підвищити вартість свого бізнесу та отримати перевагу над своїми конкурентами. Наприклад, вони можуть досягти цієї переваги, застосовуючи творчі ідеї під час мозкового штурму для розробки нового продукту. Якщо компанія надає кращу послугу або продукт, ніж її конкуренти, вона може збільшити свій прибуток. Ці унікальні продукти чи послуги допомагають компанії охоплювати нових клієнтів, а також утримувати поточних.

## **2.2. Взаємозв'язок креативності та ефективності меблевих підприємств Львівської області**

### **Сутність тесту**

Завдання «Дивергентна асоціація» — це швидкий вимір словесної креативності та дивергентного мислення, здатність генерувати різноманітні рішення відкритих проблем. В даному тесті різниця між двома термінами розуміється в семантичному сенсі і розраховується за спеціальним алгоритмом[4].

Це завдання було розроблено Джеєм Олсоном, доктором філософії, коли він навчався в Гарвардському університеті. Потім це завдання було підтверджено дослідниками з Університету Макгілла та Університету Мельбурна[1].

За словами Олсона: «Тест вимірює дивергентне мислення та словесну творчість, які є важливими, але обмеженими аспектами загальної творчості. Наше завдання не передбачатиме ваших творчих кулінарних навичок, але прогнозуватиме ефективність у різних типах розв'язання проблем, що свідчить про те, що тест робить більше ніж просто вимірювання словникового запасу»[2].

Завдання «Дівергентна асоціація» вимірює вербальну творчість менш ніж за 4 хвилини. Це включає в себе мислення непов'язаних ідей. Люди, які більш креативні, схильні думати про ідеї з більшою «відстанню» між ними.

Завдання передбачає придумати 10 слів, які максимально відрізняються одне від одного. Наприклад, слова кішка і собака схожі, а слова кіт і книга ні. Люди, які більш креативні, мають тенденцію генерувати слова, які мають більшу відстань між ними. Ці відстані визначаються шляхом вивчення того, як часто ці слова вживаються разом у схожих контекстах.

Використовуючи звичайний метод оцінки, оцінювачі потім оцінюють відповіді на основі трьох компонентів:

- ❖ гнучкість, кількість створених окремих категорій використання;
- ❖ оригінальність, наскільки рідко кожне використання є відносно решти зразка, що особливо важливо для творчості;
- ❖ вільність, скільки всього використано[3].

### **Правила тесту**

1. Писати лише окремі слова англійською мовою.
2. Тільки іменники (наприклад, речі, предмети, поняття).
3. Немає власних іменників (наприклад, немає конкретних людей чи місць).



- ❖ Тілесний колір – незначна схожість між словами присутня;
- ❖ Рожевий колір – зв’язок між слова незначний;
- ❖ Червоний колір – слова часто вживаються разом[3].

Згідно результатів мого тестування, найменший зв’язок між обраними мою словами складається зі слів button та conglomerate – 108 балів. Найбільший зв’язок присутній між словами hard та rock – 56 балів.

Згідно даного дослідження результатів, середній бал людей, які проходять цей тест становить 78 балів, а більшість людей набирають від 74 до 82 балів . Найнижчий бал – 24, а найвищий – 96 у їхній опублікованій вибірці. Хоча теоретично оцінки можуть коливатися від 0 до 200, на практиці вони коливаються від 6 до 110 після мільйонів відповідей в Інтернеті.

### **2.3. Дослідження впливу креативності на ефективність функціонування підприємств меблевої галузі економіки у Львівській області**

В даному дослідженні прийняли участь робітники з десяти компаній, які представлені на ринку виробу меблів у Львівській області.

Дані компанії представляються на ринку малими та середніми підприємствами.

В кожному підприємстві прийняли участь від 10 до 15 працівників, таблиця 2.1.

Компанія	середій рівень креативності	Компанія	середій рівень креативності
Компанія 1	79,7	Компанія 6	84,4
Компанія 2	77,2	Компанія 7	75,4

Компанія 3	78,1	Компанія 8	82,1
Компанія 4	80,9	Компанія 9	79,2
Компанія 5	80,1	Компанія 10	81,2

Таблиця 2.1. Середнє значення результати оцінювання тестукомпаній

З таблиці 2.1 можна зробити висновок, що рівень креативності працівників у всіх компаніях є на середньостатистичному рівні. Найбільше виділяється рівень креативності Компанії 6 та Компанії 8 – 86,6 та 85, відповідно, рівень яких більший за більшість людей, які проходили дане тестування.

Найнижчий показник креативності у працівників Компанії 7, а саме 75,2 бали, що свідчить про меншу креативність працівників, що в свою чергу може бути викликана відсутністю розвитку креативності та її застосування у економічних сферах організації.

Для того, щоб це перевірити ми вирішили взяти деякі економічні показники і перевірити наявність кореляції між ними та показником креативності.

Для даного дослідження було вирішено взяти такі показники, як

1. Оборотноість оборотного капіталу
2. ROA
3. ROE

1. Оборотний капітал обчислюється як:

Оборот оборотного капіталу= Чистий річний продаж/Середній оборотний капітал

Високий коефіцієнт оборотності показує, що керівництво дуже ефективно використовує короткострокові активи та зобов'язання компанії

для підтримки продажів. Іншими словами, це генерує більшу суму продажів у доларах за кожен долар використаного оборотного капіталу.

На відміну від цього, низький коефіцієнт може свідчити про те, що компанія інвестує у занадто багато дебіторської заборгованості та запасів для підтримки своїх продажів, що може призвести до надмірної кількості безнадійних боргів або застарілих запасів[7].

## 2. ROA обчислюється як:

$$\text{ROA} = \text{Чистий дохід компанії} / \text{Загальні активи}$$

Термін рентабельності активів (ROA) відноситься до фінансового коефіцієнта, який вказує, наскільки прибуткова компанія по відношенню до її загальних активів. Корпоративне керівництво, аналітики та інвестори можуть використовувати ROA, щоб визначити, наскільки ефективно компанія використовує свої активи для отримання прибутку.

ROA для публічних компаній може суттєво відрізнятися і сильно залежить від галузі, в якій вони функціонують, тому рентабельність інвестицій у технологічну компанію не обов'язково відповідатиме рентабельності інвестицій у компанії з виробництва продуктів харчування та напоїв. Ось чому, використовуючи ROA як порівняльний показник, найкраще порівняти його з попередніми показниками ROA компанії або аналогічної компанії[6].

## 3. ROE обчислюється як:

$$\text{ROE} = \text{Чистий прибуток} / \text{Середньорічна вартість власного капіталу.}$$

Рентабельність власного капіталу (ROE) — це показник фінансових результатів, що розраховується шляхом ділення чистого доходу на власний капітал. Оскільки акціонерний капітал дорівнює активам компанії мінус її борг, ROE вважається прибутковістю чистих активів. ROE вважається

показником прибутковості корпорації та того, наскільки вона ефективна в отриманні прибутку[5].

Хорошим практичним правилом є націлювання на рентабельність капіталу, яка дорівнює або трохи вище середнього для сектора компанії — тих, хто займається тим самим бізнесом. Відносно високі або низькі коефіцієнти рентабельності капіталу істотно відрізнятимуться від однієї галузевої групи чи сектора до іншої.

Дані показники мають показати як компанія використовує свої активи, та можливості, застосовуючи здібності своїх працівників, таблиця 2.2.

Компанія	Оборотність робочого капіталу	ROE	ROA
Компанія 1	2,304587188	0,112662494	0,045560406
Компанія 2	1,164263826	0,014459129	0,012329977
Компанія 3	0,985441492	0,048540813	0,049734379
Компанія 4	5,963980431	0,425953701	0,058880796
Компанія 5	3,351219512	0,165938865	0,046094129
Компанія 6	6,186243026	4,631860187	0,213676899
Компанія 7	5,481835564	-0,971821756	-0,344843623
Компанія 8	-2,450129333	1,372474408	-0,332198207
Компанія 9	14,46070574	0,090439276	0,006550344
Компанія 10	5,757892154	0,466812972	0,074176825

Таблиця 2.2. Результати тестування досліджуваних компаній

Джерело: розроблено автором за даними [39].

Отже побудуємо кореляцію між нашими фінансовими показниками та результатами тестування, рисунок 2.2.



### Корреляции

		Средне значение креативности	ROE	ROA	Компания Оборотність робочого капіталу
Средне значение креативности	Корреляция Пирсона	1	,845**	,436	-,006
	Знач. (двухсторонняя)		,002	,208	,988
	N	10	10	10	10
ROE	Корреляция Пирсона	,845**	1	,431	-,001
	Знач. (двухсторонняя)	,002		,213	,997
	N	10	10	10	10
ROA	Корреляция Пирсона	,436	,431	1	,299
	Знач. (двухсторонняя)	,208	,213		,402
	N	10	10	10	10
Компания Оборотність робочого капіталу	Корреляция Пирсона	-,006	-,001	,299	1
	Знач. (двухсторонняя)	,988	,997	,402	
	N	10	10	10	10

\*\* . Корреляция значима на уровне 0,01 (двухсторонняя).

### Рисунок 2.2. Корреляция Пирсона для данных компаний

Дана кореляція показує, що зв'язок між креативність персоналу та між ROE присутній та становить 85%. Щодо інших фінансових показників то кореляція відсутня, рисунок 2.3.

### Сводка для модели<sup>b</sup>

Модель	R	R-квадрат	Скорректированный R-квадрат	Стандартная ошибка оценки	Дурбин-Уотсон
1	,849 <sup>a</sup>	,721	,581	1,6576	1,855

a. Предикторы: (константа), ROA , Компания Оборотність робочого капіталу, ROE

b. Зависимая переменная: Средне значение креативности

### Рисунок 2.3. Проверка на значущість данных в модели

Згідно Рисуноку 2.3 r-квадрат, показує, що данні введені у модель є значимими та становлять 72%. Перевіримо модель також на залежність між факторами, рисунок 2.4.

### Кoeffициенты<sup>a</sup>

Модель		Нестандартизованные коэффициенты		Стандартизованные коэффициенты	t	Знач.
		B	Стандартная Ошибка	Бета		
1	(Константа)	79,078	,860		91,924	,000
	Компания Оборотність робочого капіталу	-,020	,129	-,035	-,151	,885
	ROE	1,354	,409	,801	3,313	,016
	ROA	1,445	3,630	,101	,398	,704

a. Зависимая переменная: Средне значение креативности

## Рисунок 2.4. Перевірка залежності між факторами

Згідно Рисунку 2.4 залежність між факторами значення для  $t$  коефіцієнта (0,016) – адекватна. Якщо брати значення  $t$  для наших показників, то по модулю більше за 2, що підтверджує значимість моделі та адекватність. Також згідно з коефіцієнтом Бета, можна сказати, що при збільшенні залежної змінної (середнє значення креативності) на 1%,  $t$  коефіцієнт збільшиться на 0,801%.

Тобто дане дослідження підтвердило, що креативність персоналу має вплив на фінансові показники, а отже і на успішність компанії на ринку.

Для візуального розуміння побудуємо графіки з вісями Середнього значення креативності та кожними фінансовими показниками окремо. Даний аналіз покаже нам чи є тенденції між нашими фінансовими показниками та креативністю в компанії, рисунки 2.5, 2.6, 2.7.

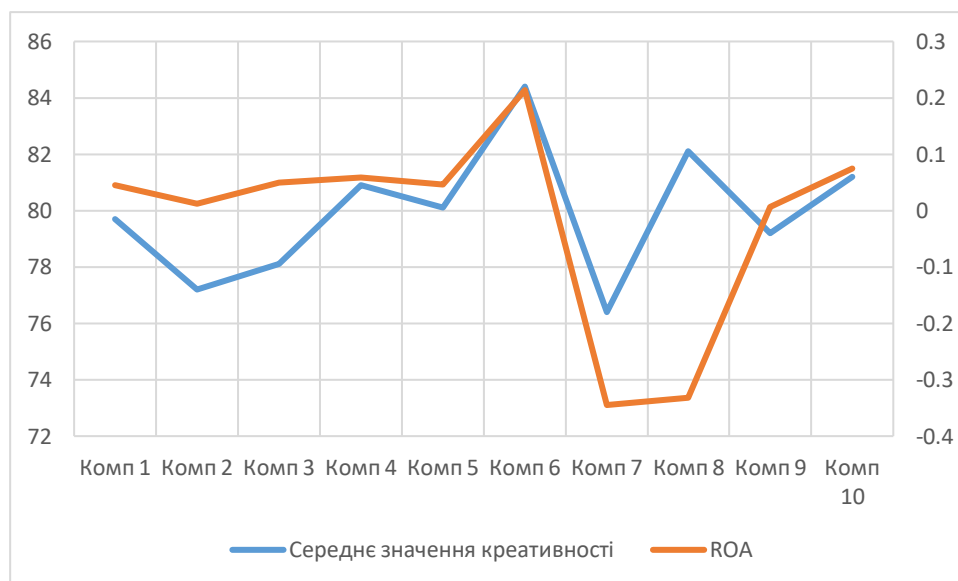


Рисунок 2.5, Порівняння показника креативності та ROA

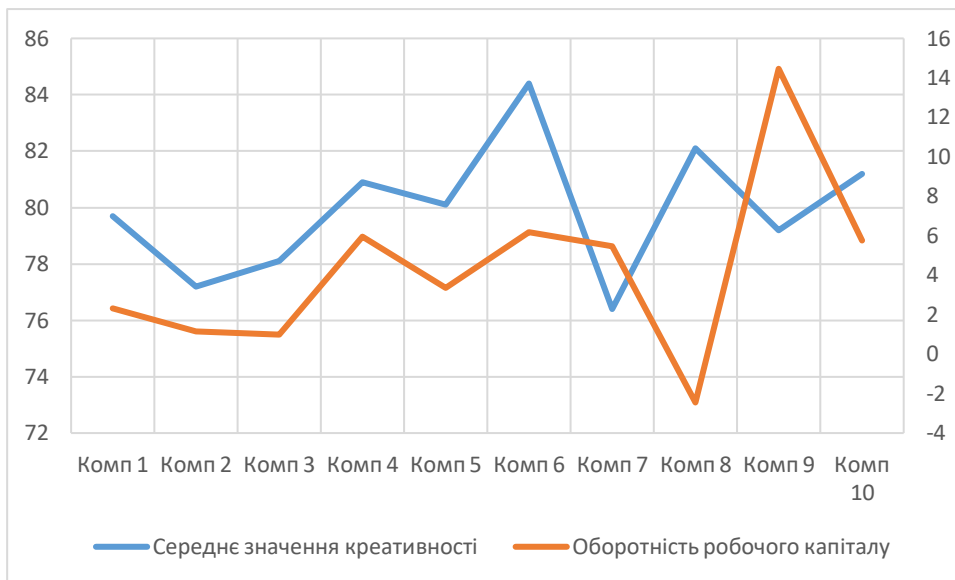


Рисунок 2.6. Порівняння показника креативності робочого капіталу



Рисунок 2.7. Порівняння показника креативності та ROE

Побудувавши дану кореляцію та проаналізувавши результати, можна побачити, що пряма залежність між фінансовими показниками та креативністю персоналу підприємства за даним тестом є присутньою та кореляція між показниками також. Прослідковується також в порівняльному аналізі графіку вплив укреативності персоналу з графіком ROA компаній, що свідчить про певну залежність між даними показниками. Також прослідковується залежність між всіма фінансовими показниками в більшості компаній.

Отже підсумувавши наше дослідження можна зробити висновки, що дане твердження важливості креативності, як фактору успішного функціонування компанії є підтверджене прямим зв'язком. Провівши порівняльний аналіз можна побачити певну тенденцію між рівнем креативності персоналу та з кожним показником окремо. Провівши цей порівняльний аналіз можна підтвердити судження, що креативність персоналу компанії та його потенціал безпосередньо впливають на успішність компанії, тобто чим більше персонал має розвинені здібності до креативного мислення та генерування нових креативних ідей, вирішення поставлених задач, чим креативнішими будуть ідеї для вирішення конкретних задач, тим більша ймовірність успішного функціонування компанії.

Проведене дослідження також демонструє важливість розвитку та стимулювання креативності в компанії, впровадження методів стимулювання креативності персоналу, демонструє важливість здобуття та розвиток навичок креативності в організації та умінні постійного навчання протягом всього періоду праці в організації, а постійне генерування креативних ідей, не маючи бази знань, мотивації та стимулювання для цього, також неможливо.

### **2.3. Дослідження креативності персоналу ТОВ «Компанія Софі»**

ТОВ «Компанія СОФІ» зареєстрована 21 січня 2009 року у місті Києві та вже більше 13 років компанія є успішною на ринку витратних матеріалів. Компаніє являється лідером по продажу лакофарбових матеріалів та допоміжної хімії в Україні. Шляхом вибору найкращих виробників та найкращих продуктів, компанія ставить перед собою цілі стати найкращим

постачальником та надійним партнером для всіх своїх покупців шляхом надання відмінного сервісу та підтримки. Компанія СОФІ[40].

Асортимент представляючої продукції компанії налічує більше ніж тисячу видів. Компанія Софі співпрацює більш ніж з 300 компаніями України та з багатьма покупцями з інших країн[40].

Для того щоб стати провідними на ринку та залишатися на вершині ринку потрібно було ставати новаторами в цій галузі, невпинно та якісно рухаючись вперед та задаючи темп всій індустрії. Саме такі цілі ставили перед собою керівники пере створенням даної компанії, принципами якої є висока якість та інновації[40].

Компанія займається такими напрямках як:

- продаж високоякісних лакофарбових матеріалів та допоміжної хімії;
- робота повноцінної колористичної лабораторії для замішування фарб;
- власним виробництвом УФ лаків;
- технологічним супроводом та консультаціями експертів;
- розробкою логістичних рішень індивідуально для кожного клієнта[40].

Згідно з класифікації видів економічної діяльності, компанія займається такими видами діяльності:

- 8.13 Виготовлення друкарських форм і надання інших поліграфічних послуг;
- 20.30 Виробництво фарб, лаків і подібної продукції, друкарської фарби та мастик;
- 46.73 Оптова торгівля деревиною, будівельними матеріалами та санітарно-технічним обладнанням;

- 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами;
- 46.90 Неспеціалізована оптова торгівля;
- 47.19 Інші види роздрібно́ї торгівлі в неспеціалізованих магазинах;
- 47.78 Роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах;
- 52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту[41].

Основними продуктами компанії є офсетні Фарби Epple; хімія та допоміжні матеріали; ізопропанол; лаки для поліграфії; Клеї; лаки для дерев'яного покриття ТМ«Holzner»; індустриальне покриття PercoTop; змішування уф та офсетних та флексо звичайних та харчових пантонів.

В даному дослідженні прийняли участь 22 робітників. З них 4 кваліфіковані робітники на виробництві, 15 менеджерів і маркетологів, бухгалтер, та троє людей, які займають керівні посади. Кожен з них впливає на загальну успішність діяльність даної компанії.

Згідно з Таблицею 2.3 можна зробити висновки, що загальний результат креативності компанії є середньостатистичним в даному тесті, що свідчить про необхідність стимулювання та розвитку креативності персоналу в компанії.

Працівник	Результат тестування	Працівник	Результат тестування
Працівник 1	85,23	Працівник 12	82,95
Працівник 2	70,60	Працівник 13	62,83
Працівник 3	85,21	Працівник 14	82,66
Працівник 4	84,78	Працівник 15	74,28
Працівник 5	72,18	Працівник 16	75,63
Працівник 6	79,34	Працівник 17	73,46
Працівник 7	72,68	Працівник 18	87,79

Працівник 8	84,78	Працівник 19	60,17
Працівник 9	83,68	Працівник 20	89,80
Працівник 10	75,89	Працівник 21	84,01
Працівник 11	70,20	Працівник 22	82,11
		Середнє значення	78,19

Таблиця 2.3. Результати тестування працівників компанії СОФІ

Згідно з Таблицею 2.3 можна зробити висновки, що загальний результат креативності компанії є середньостатистичним в даному тесті, що свідчить про необхідність стимулювання та розвитку креативності персоналу в компанії.

Оборотність робочого капіталу	ROE	ROA
2,975134081	0,426975654	0,117692656

Таблиця 2.4. Фінансові показники компанії СОФІ

Згідно з фінансовою звітністю компанії було виявлено результати які зображені в Таблиці 2.4. Дані показники також є не дуже успішними, що також свідчить про необхідність застосування додаткової креативності на підприємстві.

## 2.4. Методи розвитку креативності в організаціях

Незважаючи на всі розмови про креативність, насправді ми дуже мало про неї розуміємо. Наше загальне припущення полягає в тому, що це природний таланти, який мають лише деякі люди, особливо ті, хто займається творчим мистецтвом. Але ряд досліджень показують, що це не так.

У 1968 році Джордж Ленд та Бет Джарман провели дослідження, щоб перевірити креативність 1600 дітей віком від трьох до п'ятнадцяти років, які

були зараховані до програми HeadStart. Спочатку тест був розроблений для перевірки здібностей до креативного мислення, щоб допомогти вибрати інноваційних інженерів і вчених NASA. Результати тесту були відкриттям – 98% 5-річних дітей набрали «геніальний» рівень. Але лише 30% 10-річних і 12% 15-річних отримали такий високий бал. А дорослі вийшли ще гірше: лише 2% отримали «геніальний» рівень[2].

За словами Ленда, основна причина цього полягає в тому, що існує два типи процесів мислення, коли мова йде про творчість:

- Конвергентне мислення: де ви оцінюєте ідеї, критикуєте їх, удосконалюєте їх, комбінуйте та покращуєте їх, усе це відбувається у вашій свідомій думці
- Дивергентне мислення: де ви уявляєте нові ідеї, оригінальні, які відрізняються від тих, що були раніше, але які можуть бути грубими на початку, і які часто трапляються підсвідомо[2].

Він зазначає, що протягом усієї школи ми вчимо дітей намагатися використовувати обидва види мислення одночасно, що неможливо.

Очевидно, що креативність – це навичка, яку майже всі ми володіємо в дитинстві, але втрачаємо, стаючи дорослими. Дослідження зробило висновок, що, будучи молодими, ми маємо обмежений досвід для використання, і тому використовуємо в першу чергу дивергентні процеси мислення – спонтанне, нелінійне вільне дослідження багатьох можливих рішень. Але в міру того, як ми дорослішаємо і отримуємо більше досвіду, ми починаємо використовувати більш конвергентне мислення – ми виконуємо певну послідовність логічних кроків, щоб прийти до одного «правильного» висновку. Іншими словами, ми прагнемо бути «правими», а не виявляти.

На щастя, креативність — це не пропозиція «використай або втрачай». Нинішнє мислення полягає в тому, що дивергентні процеси мислення, які ми, природно, використовуємо в дитинстві, не зникають – скоріше, це як



недостатньо використаний та сформований м'яз. Він може атрофуватися через невикористання, але з практикою ми можемо відновити його знову.

Це проблема, з якою намагаються вирішити методи інноваційних ідей. Зазвичай вони починають з того, що допомагають дорослим подолати процес конвергентного мислення та задіяти м'язи дивергентного мислення. Ми можемо спробувати змінити фактичний процес мислення, який люди використовують, або визначити проблему таким чином, щоб було легше підійти до неї нелінійним, менш логічним способом[1].

Розуміння креативності, як навичку, допомагає нам уникнути жахливого ефекту «театру інновацій». Проведення хакатону раз на рік не призведе до успіху. Якби хтось запропонував вам, що ви можете стати скрипалем світового класу, приділяючи один-два дні на рік для практики, ви б сміялися йому в обличчя.

З креативність те саме. Як і будь-який навик, якщо ви не практикуєте його регулярно, будь-які поліпшення втрачаються, і ви постійно починаєте з нуля. Ось чому послідовність складає список – це обов'язкова поведінка.

Перед ухвалення методики розвитку креативності на підприємстві потрібно заздалегідь визначити рівень досвідченості працівників, перспективи розвитку креативності в даній компанії та стиль управління організації, який притаманний сьогодні.

Задля впровадження методів покращення креативності персоналу потрібно пройти три етапи.

На першому етапі компанія повинна провести оцінювання рівня розвитку компанії.

На другому етапі розробляється, створюється та підтримується потрібна атмосфера в компанії, для того, щоб розуміти свою значимість в компанії[39].

На третьому етапі компанія застосовує зовнішню та внутрішню мотивацію для стимулювання креативності персоналу, на яку також впливають такі фактори як складність поставлених завдань, рівень свободи в креативності, тип організаційної роботи, стимулювання бажання та підтримка керівництва[39].

Існує два основних способи впливу практики управління на "креативність" підлеглих: створення робочого контексту та оцінка креативних результатів. Створення робочого контексту, який підтримує креативність, охоплює широкий діапазон проблем від питань організаційної структури до вибору щодо того, наскільки автономії давати підлеглим. Оцінка креативних результатів, хоча і є набагато вужчою категорією управлінських практик, так само важлива для розвитку креативності підлеглих.

Розподіл ресурсів. Розподіл ресурсів, що дозволяє мати достатньо вільного часу для експериментів, може допомогти креативності. Одним з найцінніших ресурсів, які лідери можуть виділити для розвитку креативності, є час. Цілі продуктивності, здається, підривають креативність. Крім того, доступ до коштів, матеріалів, засобів та інформації також підтримують креативність.

Створення робочих груп. Менеджери можуть впливати на креативність, створюючи робочі групи. Робочі групи, що сприяють творчості, мають різноманітних кваліфікованих членів, відкритість до нових ідей, високий рівень міжособистісної довіри, відданість роботі та спілкування, де члени конструктивно кидають виклик ідеям один одного.

Культура. Організаційну культуру можна описати як набір переконань і припущень, спільних членів організації, які сприяють внутрішній інтеграції та зовнішній адаптації. Організаційні культури можуть стимулювати креативність, визнаючи та винагороджуючи творчі результати.

З іншого боку, культури, які сприймають нові ідеї несприятливо, мають деструктивну внутрішню конкуренцію, цінують уникнення ризику, надмірно підкреслюють статус-кво та мають внутрішньополітичні проблеми, які підривають творчість. Менеджери навряд чи зможуть змінити свою організаційну культуру в короткостроковій перспективі, і, отже, може бути нерозумно орієнтуватися на зміну культури як на короткостроковий результат навчання. Тим не менш, прихильність до різних форм навчання, пов'язаного з креативністю, сприятиме встановленню правильних норм і цінностей.

Дизайн робочого місця. Роботи, які мотивують, сприяють творчій та креативній діяльності. Характеристики роботи, які стосуються креативності, включають наступне:

- складність, автономність, різноманітність і зворотний зв'язок;
- складна та важлива робота, яка не відволікає ;
- нагляд, який передбачає підтримку без контролю;
- прийняття рішень за участі;

Проектування робочих місць і робочих груп, розподіл ресурсів передбачає прийняття управлінських рішень, на які навчання може обґрунтовано вплинути. Такі результати навчання можна оцінити за допомогою різних тестів прийняття рішень, які були досліджені в даній роботі.

Структура. Довгий час вважалося, що організаційні структури пов'язані зі здібностями організацій до інновацій та адаптації до навколишнього середовища. Організаційні структури, які забезпечують механізм для розвитку та обміну новими ідеями, сприяють творчості. Знову ж таки, як і у випадку з культурою, структура може не бути плідним фокусом короткострокових навчальних заходів.

Соціальна підтримка. Підтримуючий нагляд позитивно пов'язаний з творчістю співробітників. Творчість науковців, що займаються дослідженнями і розробками, значною мірою пов'язана з тим, якою мірою керівники проявляють емпатію і намагаються зрозуміти почуття співробітників. Здається, що медичні працівники найбільш креативні, коли їхні керівники забезпечують високий рівень соціальної підтримки.

Заохочення. Сприйняття працівниками заохочення від керівництва значною мірою пов'язане з креативністю. Керівники заохочують креативність, оцінюючи внесок окремих людей і виявляючи довіру до робочої групи. Поведінка лідера, яка сприяє самоефективності послідовників, веде до більш високого рівня креативності послідовників.

Навчання поза робочим місцем. Методи навчання поза робочим місцем включають інструктаж у стилі лекцій, тематичні дослідження, тренування, управлінські ігри, рольові ігри та моделювання поведінки. Підходи до лекцій і тематичних досліджень є поширеними в академічних колах.

Навчання в лекційному стилі, як правило, передбачає невелику кількість групових виступів, незначну соціальну взаємодію між тренерами та слухачами та між слухачами, словесні (а не живі) презентації проблем і незначну поведінку (на відміну від письмової) виконання. Навчання на прикладі, як правило, має багато з тих самих характеристик, що й тренування в стилі лекцій, але може включати більше групових виступів і більше взаємодії між слухачами та тренерами. Обговорення впливу, таких як структура, культура та різноманітність, на інновації та адаптацію є основними опорами в управлінській освіті в академічному стилі.

Оскільки дослідження індивідуальних творчих результатів в організаціях продовжують розвиватися, обговорення розвитку креативності, ймовірно, будуть розширюватися, включаючи заохочення, соціальну

підтримку та оцінку творчих продуктів. Навчання в академічному стилі може бути ефективним для підвищення обізнаності, але було б порівняно неефективно для зміни поведінки менеджерів.

Підходи до навчання, які менш поширені в академічних колах, включають тренування з кошика, управлінські ігри, рольові ігри та моделювання поведінки. Навчання «в кошику», як правило, перевіряє вміння слухачів з управління часом і прийняття рішень, передбачає індивідуальну роботу, відсутність соціальної взаємодії, письмову презентацію проблеми та письмове виконання.

Управлінські ігри часто включають комп'ютерне моделювання організаційних ситуацій, вони можуть вимагати групових або індивідуальних виступів, зазвичай не мають соціальної взаємодії за межами груп прийняття рішень, письмових, а не живих презентацій проблем, і письмових, а не поведінкових виступів. Щоб тренінги або ігри з управління були ефективними при навчанні менеджерів, вони повинні надавати керівникам можливість попрактикуватися в прийнятті рішень, які можуть вплинути на творчість їхніх підлеглих, наприклад рішення щодо ресурсів, розподіл та оформлення робочих місць і робочих груп.

Найбільш ефективними методами навчання мають бути рольові ігри та методи моделювання поведінки, зокрема щодо надання соціальної підтримки, заохочення та належної оцінки творчих виступів. Рольові ігри роблять сильний акцент на поведінкові характеристики поведінки, яку потрібно навчитися. Зазвичай це включає індивідуальний виступ, соціальну взаємодію та живі презентації проблем. Це дозволяє учасникам, наприклад, потренуватися надавати зворотній зв'язок комусь, хто грає роль підлеглого, таким чином, що може імітувати ситуацію на робочому місці.

Моделювання поведінки залучає слухачів до вирішення реальних життєвих проблем з можливістю негайного отримання зворотного зв'язку

щодо власної роботи. Ефективність зазвичай індивідуальна, а не групова, соціальна взаємодія може бути високою, проблеми можуть бути представлені в прямому ефірі або за допомогою відео, а також акцент робиться на поведінковій продуктивності[3].

На завершення, оскільки організації визнають зростаючу важливість креативності та розв'язання нею проблем, навчальні заходи мають бути спрямовані на навчання менеджерів. Дослідження показують, що креативності можна навчити. Крім того, останні дослідження показують, що практика управління значною мірою визначає креативність співробітників. Отже, навчання, спрямоване на підвищення креативності працівників, має бути спрямоване не лише на працівників, а й на їхніх керівників. Існує багато доступних методів навчання, і методи навчання, які використовуються для навчання персоналу та керівників, повинні відповідати конкретним цілям навчання. Навчання на робочому місці буде ефективним лише в тому обсязі, коли в організації є менеджери, які демонструють високий рівень. Навчання без роботи в академічному стилі може бути ефективним способом навчити взаємовідносин структури, культури та різноманітності до креативності співробітників. Навчання в кошику та управлінські ігри можуть бути ефективним засобом навчання впливу вибору менеджерів на креативність їхніх співробітників, наприклад вибір щодо розподілу ресурсів та дизайну робочих місць і робочих груп. Нарешті, міжособистісна поведінка, яка сприяє креативності підлеглих, наприклад, дарування зворотний зв'язок і заохочення, найкраще можна навчити за допомогою рольових ігор та поведінкового моделювання. Добре продумане навчання менеджерів може бути так само цінним, як і креативність для співробітників, якщо не більше.

## **Висновки до розділу 2**

У цьому розділі було детально досліджено передумови впливу креативності на успішне функціонування компанії, вплив креативності персоналу на успішне функціонування компанії, а також проведено дослідження креативності персоналу для ТОВ «Компанія Софі» та проаналізовано методи розвитку креативності в організаціях.

Світові дослідження показали, що креативність та інновації важливі для всіх галузей, оскільки бізнес-завдання вимагають винахідницьких рішень. Креатив не тільки бореться зі стагнацією, але й сприяє зростанню та інноваціям.

Більш інноваційні корпорації мають вищу частку ринку та тримають лідерство серед конкурентів, і з більшою ймовірністю займуть лідерські позиції з більшою часткою ринку, ніж їхні конкуренти.

Чим більш інноваційна організація, тобто чим більше інноваційна організація може припустити та генерувати інноваційні ідеї, чим більш інноваційний продукт і послугу може запропонувати компанія, чим більше інноваційних думок та шляхів для подолання проблем, тим більший успіх компанії неменучий. Компанії використовують творчі підходи, щоб підвищити вартість свого бізнесу та отримати перевагу над своїми конкурентами.

Проведене дослідження показало, що хоча вимірювання креативності залишається неточною наукою та немає єдиної методології вимірювання креативності та його потенціалу, та аналіз надає докази, які підтверджують думку про те, що креативність персоналу впливає на фінансові показники, що підтверджує її важливість як фактору успішності компанії.

Проведене дослідження також демонструє важливість розвитку та стимулювання креативності в компанії, впровадження методів стимулювання креативності персоналу, демонструє важливість здобуття та розвиток навичок креативності.

Проаналізовано методики покращення креативності персоналу на підприємстві, які проводяться у три етапи: оцінки креативності персоналу, створення необхідних умов, впровадження зовнішньої та внутрішньої мотивацій.



## **РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ПОКРАЩЕННЯ КРЕАТИВНОСТІ ПЕРСОНАЛУ ДЛЯ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ «**

### **3.1. Світовий досвід застосування цінностей, що підтримують креативність співробітників на прикладі Чехії та Словаччини**

Чеська Республіка досягла успіхів у сфері інновацій. У Глобальному індексі інновацій (GII) вона посідає 24 місце з 131 світової економіки[44].

Глобальний індекс інновацій оцінює світові економіки за інноваційним потенціалом. Він побудований на семи стовпах, у чотирьох з яких Чеська Республіка має вищі показники в групі з 49 країн з високим рівнем доходу. Сюди входять інфраструктура, витонченість бізнесу, знання та технологічні результати та творчі результати.

Чеська Республіка сильна в знаннях і технологічних результатах, творчих результатах, інфраструктурі та у складності торгівлі. З точки зору інфраструктури, він дуже добре працює, маючи сертифікати екологічної стійкості та екологічні сертифікати та сертифікати якості, що входить до 10 кращих. У сфері інноваційних зв'язків, за даними GII, вона посідає перше місце серед досліджень і розробок, що фінансуються іноземними державами. Чеська Республіка продовжує досягати успіхів у сферах, пов'язаних з обробною промисловістю. Входить до десятки лідерів з імпорту передових технологій, експорту високих технологій та виробництва високих технологій[44].

Словаччина ж займає 39 місце серед 131 економіки, представлених у GII 2020, що також свідчить про її високий інноваційний рівень[43].

Метою дослідження було порівняти застосування обраних цінностей у корпоративній культурі та створити простір для підвищення креативності

співробітників у перспективі різних розмірів підприємств. Для досягнення мети дослідження було використано анкетне опитування, яке визначало ступінь застосування або важливість цінностей у компанії, а також впливає на підтримку креативності співробітників.

До співробітників, відповідальних за HR-сферу в компаніях, зверталися в Чехії та Словаччині (пропорційний відбір відповідно до розміру). В опитуванні взяли участь 1716 підприємств, з них 608 підприємств з Чехії та 1108 – зі Словаччини.

Базовий набір складається з 2 932 963 суб'єктів господарювання в Чехії (95,45% мікро, 3,45% малі, 0,91% середні та 0,19% великі підприємства) і в Словаччині. За даними Статистичного управління, у 2020 році в Чехії налічувалося 2 932 963 суб'єкта підприємницької діяльності (95,45% мікро, 3,45% малих, 0,91% середніх і 0,19% великих підприємств), а в словацьких суб'єктах господарювання було 635 876 (98,4%). мікро- та малих підприємств)[42].

Особи, відповідальні за HR-сферу в компанії, оцінили, наскільки перевірені цінності застосовуються в їх кадровій стратегії. Ступінь важливості та поточне застосування цінностей оцінювалися за шкалою від 1 до 5, де 1 означає, що ми не застосовуємо, а 5 – повністю застосовуємо[42].

Оцінені цінності (які вважаються значущими для застосування креативності на підприємстві) були встановлені згідно з поточними дослідженнями креативності працівників. Складений список цінностей складається з:

- A1– змістовність роботи (співробітники знають сенс своєї роботи);
- A2–залучення відповідно до;
- A3 – ентузіазм відп. пристрасть;
- A4–співпраця;

- A5–розпізнавання (публічне, особисте);
  - A6 – відкрите спілкування;
  - A7–підтримка;
  - A8–автономність;
  - A9– акцент на здоров'я;
  - A10–довіра;
  - A11 – відповідальність (внутрішнє почуття відповідальності)
- [42].

Виходячи з оцінки індивідуальних цінностей в обох країнах, найбільш застосовними є значення A1 (значущість роботи, середнє по обох країнах разом, середнє 4,51) та A9 (акцент на здоров'я, 4,47). З іншого боку, найменш застосовуваними є значення A3 (ентузіазм або пристрасть, 3,92) і A8 (автономність, 3,94).

На підприємствах Чехії найбільше застосовуються значення A1 (осмисленість, 4,39) та A9 (акцент на здоров'я, 4,36), а найменше — A3 (ентузіазм і пристрасть, 3,68).

Згідно з результатами в Словаччині, найбільш застосовуваними значеннями є A1 (значущість, 4,58) і A9 (наголос на здоров'ї, 4,53), а найменш реалізованим значенням є A8 (автономність, 4,01).

Іншим предметом дослідження було те, як застосування моніторингових значень залежить від розміру підприємства в Чехії та Словаччині. Згідно з результатами середніх арифметичних ( Таблиця 3 ), значення, які можуть сприяти творчості співробітників у чеському середовищі, найбільше використовують мікропідприємства, за винятком значення A4, кооперація та A9, акцент здоров'я. Значення A4 найчастіше застосовують невеликі компанії, а значення A9 — великі компанії. Тест ANOVA (на рівні значущості 5%) підтвердив, що розмір компанії має статистично значущий вплив на застосування значень A1, значущість, A3,

ентузіазм, А9, акцент на здоров'я та А10 впевненість у Чехії. Цей тест визначив специфічні співвідношення відмінностей у випадку А1, А3 та А10 між мікропідприємством, де значення застосовуються більше порівняно із середнім підприємством, а у випадку А3 та А10 також між мікро- та велике підприємство. Для А9 існує значна різниця між малим підприємством (де значення найменше застосовується) порівняно із середнім і великим підприємством [42].

Тест Тьюкі показав відмінності в підході до застосування індивідуальних цінностей, що показує, що існують відмінності в підході і відповідно до розміру компанії: для значень А1 — значущість між мікро- та середніми підприємствами, для застосування цінностей А3 — ентузіазм; та А10, довіра між мікропідприємствами та середніми та великими підприємствами в Чехії. Існує також суттєва різниця у застосуванні значення А9, акцент на здоров'я, між малими та великими підприємствами [42].

У Словаччині існує статистично значуща різниця в застосуванні за розміром майже для всіх значень. Зокрема, існує різний підхід до значення А1, значущості між мікро-, малими та середніми підприємствами, а також між середніми та великими підприємствами.

Застосування значень А2, залучення; А4, співпраця; А5, розпізнавання; та А7, підтримка, показує статистично значущу різницю між мікро- та середніми підприємствами. Значення А3, запалювання; А6, відкрите спілкування; та А11, відповідальність, показують різний підхід мікро-, середніх та великих підприємств. Тоді застосування значення А10 довіри показує різницю між усіма типами компаній. Не було виявлено статистично значущої різниці для значення А8, автономії та А9, акцент на здоров'я [42].

У Чехії існує менший зв'язок між розміром компанії та застосуванням індивідуально підібраних цінностей, ніж у Словаччині. У Словаччині всі

відібрані значення застосовувалися частіше, і їхня оцінка становить від 4 до 5 балів для всіх розмірів компаній. У Чехії деякі значення коливаються від 3 до 4 балів (A3-ентузіазм, A5-розпізнавання та A8-автономія), а в деяких випадках респонденти не могли оцінити, чи застосовувалися цінності на їхніх підприємствах. Отже, можна зробити висновок, що в чеських компаніях працівники менш мотивовані до творчого поведіння, ніж у Словаччині.

За результатами обох країн, можна зробити висновок, що на малих та мікропідприємствах є більше можливостей для створення творчої корпоративної культури, яка базується на міжособистісних стосунках та спільних цінностях. Ці цінності – це в основному знання значущості роботи, спілкування, пристрась і підтримка. Цінності, пов'язані з організацією праці, такі як створення безпечної робочої середовища, співпраця, відповідальність, набувають значення з ростом суб'єкта господарювання.

Виходячи з вищенаведених фактів, можна рекомендувати керівництву великих компаній більше включати в корпоративну культуру цінності, пов'язані з міжособистісним спілкуванням, наприклад, через робочі групи чи відділи, і таким чином зміцнювати свої позиції в конкурентному середовищі.

Це дослідження може послужити основою для подальших досліджень у сфері креативного менеджменту, людських ресурсів та подальшого сталого розвитку. Представлене дослідження дає огляд застосування цінностей у компаніях у вибраних країнах, і таким чином доповнює прогалину в знаннях питання про наявні умови для підтримки креативності співробітників до послуг.

Приклад компаній даних країн світі надасть можливість використати їхній досвід для розробки методів та надання рекомендацій, щодо розвитку креативності працівників та її стимуляції для українського приватного підприємства «Компанії СОФІ».

### **3.2. Рекомендації та поради щодо застосування методів для розвитку креативності для товариства з обмеженою відповідальністю «Компанія СОФІ»**

Розвиток і стимулювання креативності стають постійною звичною практикою і основним джерелом для створення конкурентних переваг. Практично в будь-якій сфері компанії в кінцевому підсумку більшу економічну вигоду та успішність самої компанії отримує той, хто володіє більшим творчим потенціалом. В сучасному менеджменті процеси формування і реалізації творчого потенціалу та їхнє управління відносять до «креативного менеджменту». Саме тому на теперішній час стає актуальним запровадження креативного менеджменту в даній компанії.

На підприємстві СОФІ працюють люди з хорошим інтелектуальний потенціалом, які здатні генерувати креативні ідеї та трансформувати їх в інновації. Через малу кількість вільних активів та відсутності механізму впровадження нових ідей у діяльність компанії, персонал та менеджмент не здатні реалізувати цей потенціал та трансформувати креативні ідеї в життя у виробничій, маркетинговій, логістичній та інших сферах підприємствах.

Для того щоб «Компанія СОФІ» змогла якнайшвидше трансформувалась до креативної компанії, необхідно більш інтенсивно запроваджувати і розвивати у всіх сферах діяльності методи, що стимулюватимуть та розвиватимуть креативність персоналу компанії та їхнього менеджменту.

Для цього компанії потрібно:

- Створити чітку місію та бачення компанії та часто переглядати її. Переконатися, що всі співробітники знають стратегію компанії і залишатися максимально прозорими щодо неї. Обмін інформацією зміцнить довіру та міцніший зв'язок між компанією та її

співробітниками. Це також допоможе зрозуміти поточний стан бізнесу та те, як робота працівників впливає на компанію.

- Чітко передавати напрямок діяльності компанії або довгострокові цілі. Також додавати дані чи статистичні дані, які підтверджують, як робота кожної команди впливає на напрямок діяльності компанії. Створити відкриту атмосфери, що покаже співробітникам їхню цінність для компанії та заохочуватиме їх допомагати досягати як короткострокових, так і довгострокових цілей.
- Дотримуватись зосередженості на різноманітності кандидатів під час найму, часто залучати на робоче місце співробітників з різними поглядами. Нові перспективи дозволяють поглянути на проблеми під іншим кутом і вирішувати їх за допомогою креативних рішень. Співробітники зі схожою освітою та культурою можуть виявити, що їхні ідеї застоюються або стають дуже схожими одна на одну. Потрібно спрямовувати свої зусилля з найму на різних людей з різним набором навичок. Це створює нову атмосферу з підвищеними інноваціями.
- Спробувати створити гнучкий графік або роботу з дому для менеджерів з продаж, для яких потрібне лише підключення до Інтернету. Робота з дому повинна зменшити стрес, дозволяючи співробітникам мислити більш чітко і творчо і придумувати ефективніші ідеї.
- Допомогти забезпечити стабільну продуктивність вдома, встановлюючи вказівки для роботи разом із чіткими очікуваннями. Погодити з менеджерами та їхніми командами, щоб визначити гнучкий графік, який найкраще підходить для них, а також відповідає потребам компанії.
- Продумати дизайн кожного робочого місця — від колірної гами до джерел світла. Кольори впливають на енергію простору, що приносить користь або відлякує креативне мислення. Наприклад, кімнати, пофарбовані в пастельні сині та зелені кольори, часто змушують людей

почувати себе комфортніше та енергійніші, ніж кімнати з білими або сірими стінами.

- Освітлення також відіграє велику роль, правильно освітлюючи простір і полегшуючи концентрацію. Потрібно додати природне освітлення там, де це необхідно, або використовувати лампочки теплого відтінку, які створюють подібне освітлення та є доволі мала енергозатратні.
- Заохочувати співробітників ділитися своїми ідеями, втілюючи хороші і визнаючи думку, що стоїть за іншими. Повідомляти співробітнику особисто, що ви плануєте реалізувати його ідею. Дочекавшись позитивних результатів, офіційно повідомте команді, хто надихнув на зміни. Звернення до хорошої ідеї та її публічна похвала сприяє обміну ідеями та підвищенню рівня інновацій. Члени команди відчують більше натхнення, щоб поділитися своїми ідеями та думками.
- Творчість виникає лише тоді, коли бізнес створює атмосферу, яка це дозволяє. Коли це все-таки станеться, потрібно винагородити це будь-яким способом, який вважаєте за потрібне. Наприклад, деякі компанії нагороджують співробітників, які діляться новими і сміливими ідеями. Винагорода за креативність надає їй цінності, роблячи її більш ефективною роботою для співробітників.
- Розробити та запропонувати додаткове навчання, якщо це можливо, переконавшись, що всі співробітники знають, що їм потрібно робити і чого очікує від них керівництво. Пояснити, що можливості навчання дозволяють їм розширювати свою базу знань, розвивати більше навичок і бути творчими та інноваційними, і що ці риси високо цінуються в організації. Коли співробітники відчують, що їх цінують, вони відчують більший зв'язок з компанією і більше готові наполегливо працювати для неї.
- Створити у своєму бізнесі відчуття прозорості, поділившись відповідною інформацією з співробітниками. Прозорість спонукає співробітників відчувати себе більш причетними до рішень компанії та



її ефективності. Компанії, які обмінюються інформацією, здається, піклуються про своїх співробітників і залучення їх до «внутрішньої кухні» компанії. Це виховає у співробітників почуття причетності та заохочуватиме їх працювати більше і мислити креативно для досягнення цілей.

- Творчість часто процвітає в середовищі, орієнтованого на групу або команду. Заохочуйте співпрацю, дозволяючи колегам об'єднати зусилля над певними завданнями. Працюючи разом, вони з більшою ймовірністю придумують творчі ідеї, використовуючи один одного як натхнення. Якщо деякі співробітники працюють вдома або в окремих офісних приміщеннях, заохочуйте використовувати відеочат, щоб вони відчували себе частиною команди.
- Планувати періодичні пільги для команди або компанії протягом року. Це може включати будь-що, від платних обідів до відвідування спортивного чи ігрового центру. Подумати про наявність зручностей в офісі, таких як кімната для відеоігор, фітнес-центр або кафе. Це дозволяє співробітникам познайомитися в більш невимушеній обстановці і може зменшити стрес, пов'язаний з роботою.
- Створити систему мотивації для керівництва та відношення до роботи, які б виступали прикладом для всього колективу та мотивували на креативний розвиток.

Компанія може покращити креативність, вивчаючи та застосовуючи техніки та вправи творчості. Техніки творчості представляють методи, які сприяють креативному мисленню та пов'язаним з ним навичкам, таким як генерація ідей, відкритість і вирішення проблем. На робочому місці ви можете використовувати ці методи. Ось приклади вправ, які допоможуть розворушити мозок і потренувати вашу креативність:

- «Незвичне життя речей»: написати за одну хвилину максимальну кількість способів застосування якихось предметів. Наприклад, серветок, свічки, сірника тощо.
- Виділіть для себе 30-45 хвилин на творчість, якою ви любили займатися у дитинстві. Це може бути малювання, вишивання, аплікація, ліпка, фотографування, написання віршів.
- «Генератор маячні»: вам потрібно буде перерахувати, що спільного між двома різними предметами, діями, наприклад, у семінару та ведмеда, чи ручки з восьминогом. Потрібно вигадати, щонайменше 10 пунктів.
- Виконання звичного завдання у незвичний для вас спосіб. Це може бути люба робота: їсти лівою рукою замість правою, читати книгу з кінця і до початку, піти на роботу раніше невідомим вам маршрутом, змінити налаштування мови чи інтерфейсу в телефоні та комп'ютері тощо.
- Вигадати завдання зі штучним обмеженням для себе: наприклад, написати історію, в якій слова починались би з однієї і тієї ж літери, або ж не використовуючи якоїсь певної букви чи знаку тощо. Дану вправу можна виконувати на час та в групах[1].

Дані методи та поради вважатимуться доцільними в реаліях підприємства ТОВ «Компанія СОФІ» та не потребує великих фінансових затрат, інших ресурсів та кардинальної зміни кадрів. Дотримуючись даних порад в комплексі з аналізом креативного потенціалу працівників компанія зможе визначити та обрати найбільш дієві методи мотивації працівників які б впливали цілому на ефективність підприємства.

## **Висновки до розділу 2**

У даному розділі було досліджено вплив яких цінностей вважається значущим у різних за розміром компаній Чехії та Словаччини та було надано рекомендації та поради щодо застосування методів для розвитку креативності на підприємстві.

Дослідження базувалося на складених цінностей, а саме: змістовність роботи (співробітники знають сенс своєї роботи); залучення відповідно до; ентузіазм відп. пристрасть; співпраця; розпізнавання (публічне, особисте); відкрите спілкування; підтримка; автономність; акцент на здоров'я; довіра; відповідальність. Дане дослідження показало, що у Словаччині існує статистично значуща різниця в застосуванні за розміром майже для всіх значень. У Чехії існує менший зв'язок між розміром компанії та застосуванням індивідуально підібраних цінностей, ніж у Словаччині.

За результатами обох країн, можна зробити висновок, що на малих та мікропідприємствах є більше можливостей для створення творчої корпоративної культури, яка базується на міжособистісних стосунках та спільних цінностях.

Представлене дослідження дає огляд застосування цінностей у компаніях у вибраних країнах, і таким чином доповнює прогалину в знаннях питання про наявні умови для підтримки креативності співробітників до послуг.

Використавши досвід компанії Чехії та Словаччина, а також базуючись на власному дослідженні, було розроблено рекомендації та поради, щодо підвищення застосування та стимулювання креативності персоналу в приватній організації ТОВ «Компанія СОФІ».

## ВИСНОВКИ

Наростаючі ефекти глобалізації ринку визначають потребу у креативності на ринку, з підвищеним рівнем інноваційності компанії та підвищеним рівнем конкуренції. Підприємницька реакція, зі застосуванням креативності, має великі шанси скористатися цими можливостями, тому креативні працівники є ключем успіху до ефективного функціонування компанії.

У першому розділі була розглянута історія трактувань та сутність поняття креативність та творчість. Було визначено, що креативність є вродженою рисою людини, що реалізовує свої бажання, потреби, виражається у досягненнях та самовираженні, тому проявляється у кожного індивідуально. Креативність можна розвивати та вдосконалювати протягом усього життя під впливом життєвого досвіду, багажем знань та впливом різних ситуацій.

Творчістю ж вважається створення інноваційного продукту, в якому присутня духовна або матеріальна цінності, поштовх якому надало внутрішня мотивація здібностей та зовнішні обставини. Креативність, з іншого боку, визначається, як навички особистості до створення чогось інноваційного чи творчого, шляхом набуття цього навчанням та вихованням.

Креативне вирішення проблем можна набути під час життя індивіда та навчити інших людей вдосконалювати цю якість. Люди починають мислити більш креативно, якщо вони починають слідувати деяким основним принципам креативності: постійність, гнучкість, опрацювання, оригінальність.

Одним із основних завдань креативного керівника полягає в поширенні та формуванні знань та втіленні їх у процес створення чи надання послуг підприємству та у його постійному розвитку. Однією з найважливіших

компетенцій, якою повинен володіти керівник підприємства, є інноваційне мислення, без якого компанія не може розраховувати на успішну діяльність підприємства.

Практика управління персоналом є широко використовуваним способом покращення мотивації під час роботи. Винагороди, специфічна практика управління персоналом, є найпоширенішою формою зовнішніх мотиваторів у робочому середовищі.

Відповідно до компонентної теорії креативності, внутрішня мотивація має найбільший вплив на креативність співробітників або можна сказати, що внутрішня мотивація є прогностичним фактором для творчості.

Було підтверджено ефект взаємодії між внутрішньою мотивацією та зовнішніми мотиваторами, особливо з точки зору креативності та інноваційної діяльності.

У другому розділі було детально досліджено передумови впливу креативності на успішне функціонування компанії, вплив креативності персоналу на успішне функціонування компанії, а також проведено дослідження креативності персоналу для ТОВ «Компанія Софі» та проаналізовано методи розвитку креативності в організаціях.

Світові дослідження показали, що креативність та інновації важливі для всіх галузей, оскільки бізнес-завдання вимагають винахідницьких рішень. Креатив не тільки бореться зі стагнацією, але й сприяє зростанню та інноваціям.

Більш інноваційні корпорації мають вищу частку ринку та тримають лідерство серед конкурентів, і з більшою ймовірністю займуть лідерські позиції з більшою часткою ринку, ніж їхні конкуренти.

Чим більш інноваційна організація, тобто чим більше інноваційна організація може припустити та генерувати інноваційні ідеї, чим більш

інноваційний продукт і послугу може запропонувати компанія, чим більше інноваційних думок та шляхів для подолання проблем, тим більший успіх компанії неменучий. Компанії використовують творчі підходи, щоб підвищити вартість свого бізнесу та отримати перевагу над своїми конкурентами.

Проведене дослідження показало, що хоча вимірювання креативності залишається неточною наукою та немає єдиної методології вимірювання креативності та його потенціалу, та аналіз надає докази, які підтверджують думку про те, що креативність персоналу впливає на фінансові показники, що підтверджує її важливість як фактору успішності компанії.

Проведене дослідження також демонструє важливість розвитку та стимулювання креативності в компанії, впровадження методів стимулювання креативності персоналу, демонструє важливість здобуття та розвиток навичок креативності. Методики покращення креативності персоналу на підприємстві проводяться у три етапи: оцінки креативності персоналу, створення необхідних умов, впровадження зовнішньої та внутрішньої мотивацій.

У третьому розділі було досліджено вплив яких цінностей вважається значущим у різних за розміром компаній Чехії та Словаччини та було надано рекомендації та поради щодо застосування методів для розвитку креативності на підприємстві.

Дослідження базувалося на складених цінностей, а саме: змістовність роботи (співробітники знають сенс своєї роботи); залучення відповідно до; ентузіазм відп. пристрасть; співпраця; розпізнавання (публічне, особисте); відкрите спілкування; підтримка; автономність; акцент на здоров'я; довіра; відповідальність. Дане дослідження показало, що у Словаччині існує статистично значуща різниця в застосуванні за розміром майже для всіх

значень. У Чехії існує менший зв'язок між розміром компанії та застосуванням індивідуально підібраних цінностей, ніж у Словаччині.

За результатами обох країн, можна зробити висновок, що на малих та мікропідприємствах є більше можливостей для створення творчої корпоративної культури, яка базується на міжособистісних стосунках та спільних цінностях.

Представлене дослідження дає огляд застосування цінностей у компаніях у вибраних країнах, і таким чином доповнює прогалину в знаннях питання про наявні умови для підтримки креативності співробітників до послуг.

Використавши досвід компанії Чехії та Словаччина, а також базуючись на власному дослідженні, було розроблено рекомендації та поради, щодо підвищення застосування та стимулювання креативності персоналу в приватній організації ТОВ «Компанія СОФІ».

Новим викликом для українських підприємств та економіки України в цілому стали економічні збитки внаслідок COVID-19 та повномасштабного російського вторгнення такого масштабу, якого в Європі не бачили з часів Другої світової війни. Дані події шокували економіку країни та дуже вдарили по приватному сектору економіки. Внаслідок даних подій креативність на підприємствах виходить на передові позиції для відбудови економіки та конкуренції на державних та світових ринках.

Проблема аналізу впливу креативності на економіку підприємства під час війни та післявоєнний період та єдина методика оцінки рівня креативності в компаніях, потребують подальших широкого вивчення та представляє перспективні напрямки для теоретичних та практичних досліджень.

## Список використаних джерел

1. Творчість//Wikipedia: [Веб-сайт].URL:  
<https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A2%D0%B2%D0%BE%D1%80%D1%87%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C>
2. Творчість: розуміння та тлумачення терміну. URL:  
<https://ru.osvita.ua/vnz/reports/journalism/25423/>
3. Ткаченко Л. Креативність і творчість: сучасний контекст, Наука - Практиці. № 9-10 (28-29) /09-10/2014
4. Пономарев Я. А. Психология творчества / Пономарев Я. А. – М. : Наука, 1983. – 344 с.
5. Рибалка В. В. Психология розвитку творчо обдарованої особистості : наук.-метод. посіб, 2010. – 442 с.
6. Махлай О. ТВОРЧИСТЬ І КРЕАТИВНІСТЬ: ПСИХОЛОГІЧНА СУТНІСТЬ ТА ЗМІСТ ПОНЯТЬ Психологічні науки, № 3(8) 2017. 139-152 с.
7. Вікіпедія: Вільна енциклопедія[Веб-сайт]. URL:  
<http://www.wikipedia.org.ua>
8. Милославский І. Креативный или творческий? URL:  
<https://archive.is/20120804011446/www.izvestia.ru/rodrech/article3127873/>
9. Barron F., Harrington D. Creativity, intelligence and personality / F. Barron, D. Harrington // Ann. Rev. of Psychol. –V. 32. – 1981. – P. 439–476.
10. Мала Н.Т. Креативність як складова ефективного управління
11. Менеджмент:  
URL:[http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011\\_704/03.pdf](http://archive.nbu.gov.ua/portal/natural/Vnulp/Menegment/2011_704/03.pdf)



12. ФОРМУВАННЯ КРЕАТИВНОЇ ОСОБИСТОСТІ –СТРАТЕГІЧНА МЕТА СУЧАСНОЇ ФІЛОСОФІЇ ОСВІТИ : [Веб-сайт].URL: <https://junist.com.ua/images/naukovo-metodychna/formuvcreatyvosobyst-.pdf>
13. Калюжна О.В. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ УДК 658.(07) К 83, 2018.
14. Чайка Г.П. Організація праці менеджера: навч. посіб. / Г.П. Чайка. – К.: Знання, 2007. – 420 с.
15. Башук Т.О. Стимулювання та розвиток креативності / Т.О. Башук, М.О. Хижняк // Маркетинг і менеджмент інновацій. - 2013. – № 1. – С. 150-160
16. Макаренко О. Г. Креативный менеджмент: учебное пособие / О. Г. Макаренко, В. Н. Лазарев. –Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 154
17. Савицька Н.В. Сутність креативного потенціалу підприємства / Н.В. Савицька // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. Вип..21.6. – С. 301-307
18. The Importance of Creativity in Business, [Веб-сайт]. URL: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/creativity-importance-in-business/>
19. The Creative Dividend How Creativity Impacts Business Results [Веб-сайт].URL:<https://landing.adobe.com/dam/downloads/whitepapers/55563.en.creative-dividends.pdf>
20. Venkatesh, B., & Sharma, A. K. (2015). Interactive motivational concept: a study of motivation among corporate of Bhopal region in India. Journal of Asian Finance, Economics and Business, 2(2), 35-38[Веб-сайт].URL:<https://doi.org/10.13106/jafeb.2015.vol2.no2.35>
21. Рів Дж., Райан Р.М., Десі Е.Л. та Джанг Х. (2008). Розуміння та сприяння автономної саморегуляції: перспектива теорії самовизначення. Мотивація та саморегулювання навчання: теорія, дослідження та застосування, 223-244.
22. Венкатеш Б. та Шарма А.К. (2015). Інтерактивна мотиваційна концепція: дослідження мотивації серед корпорацій регіону Бхопал в Індії. Журнал азіатських фінансів, економіки та бізнесу, 2(2), 35-38[Веб-сайт].URL: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2015.vol2.no2.35>

23. Amabile, TM, Hill, KG, Hennessey, BA, & Tighe, EM (1994). Інвентаризація робочих переваг: оцінка внутрішніх і зовнішніх мотиваційних орієнтацій. Журнал особистості та соціальної психології, 66 (5), 950-967. URL: <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.596.7369&rep=rep1&type=pdf>
24. Утман Ч. (1997). Ефекти мотиваційного стану: мета-аналіз. Огляд особистості та соціальної психології, 1(2), 170-182. URL: [https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0102\\_4](https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0102_4)
25. Астуті С.Д., Шодікін А. та Уд-Дін М. (2020). Ісламське лідерство, ісламська культура праці та результативність співробітників: посередницька роль мотивації роботи та задоволеності роботою. Журнал азіатських фінансів, економіки та бізнесу, 7(11), 1059-1068. URL: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no11.1059>
26. Шеллі, СЕ, і Перрі-Сміт, JE (2001). Вплив соціально-психологічних факторів на творчу діяльність: роль інформаційного та контрольного очікуваного оцінювання та моделювання досвіду. Організаційна поведінка та процеси прийняття людських рішень, 84(1), 1-22. URL: <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2918>
27. Десі, Е.Л., та Райан, Р.М. (1985). Загальна шкала причинно-наслідкових орієнтацій: Самовизначення особистості. Журнал досліджень особистості, 19(2), 109-134. URL: [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
28. Cacioppo, J. T., Petty, R. E., Feinstein, J. A., & Jarvis, W. B. G. (1996). Dispositional differences in cognitive motivation: The life and times of individuals varying in need for cognition. Psychological Bulletin, 119(2), 197-253. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.119.2.197>
29. Ngan Hoang VU, Tung Thanh NGUYEN, Hanh Thi Hai NGUYEN /Linking Intrinsic Motivation to Employee Creativity: The Role of Empowering

30. Hirt, E. R., Melton, R. J., McDonald, H. E., & Harackiewicz, J. M. (1996). Processing goals, task interest, and the mood-performance relationship: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 245-261. URL:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.71.2.245>
31. Kohn, A. (1999). *Punished by Rewards: The Trouble With Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise, and Other Bribes*. Boston, MA: Houghton Mifflin Co.
32. Byron, K., and Khazanchi, S. (2012). Rewards and creative performance: a meta-analytic test of theoretically derived hypotheses. *Psychol. Bull.* 138, 809–830. URL:<https://doi.org/10.1037/a0027652>
33. Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., and Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: a 40-year meta-analysis. *Psychol. Bull.* 140, 980–1008 URL:<https://doi.org/10.1037/a0035661>
34. Carmen Fischer, Charlotte P. Malycha and Ernestine Schafmann The Influence of Intrinsic Motivation and Synergistic Extrinsic Motivators on Creativity and Innovation *Front. Psychol.*, 2019 p. URL:<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2019.00137/full#B30>
35. Eisenberger, R., and Shanock, L. (2003). Rewards, intrinsic motivation, and creativity: a case study of conceptual and methodological isolation. *Creat. Res. J.* 15, 121–130. URL:<https://doi.org/10.1080/10400419.2003.9651404>
36. Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2014). “The importance of universal psychological needs for understanding motivation in the workplace,” in *Oxford Library of Psychology. The Oxford Handbook of Work Engagement, Motivation, and Self-Determination Theory*, ed. M. Gagné (Oxford: Oxford University Press), 13–32.
37. Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational behavior: Key concepts, skills & best practices*. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.

38. Чинарова К. Коллектив-креатив (Управление творческим коллективом) // HR-PORTAL:[Веб-сайт].URL: <http://www.hr-portal.ru>.
39. CLARITY-PROJECT.INFO : [Веб-сайт].URL:<https://clarity-project.info/>
40. Про компанію // Компанія SOFI:[Веб-сайт].URL:<https://sofi.net.ua/>
41. ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «КОМПАНІЯ СОФІ» // CLARITY-PROJECT.INFO:[Веб-сайт].URL: <https://clarity-project.info/edr/36346548>
42. Miluše Balková, Pavla Lejsková and Lenka Ližbetinová //The Values Supporting the Creativity of Employees // Frontiers: [Веб-сайт].URL:<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2021.805153/full>
- 43.Ranking of Slovakia in Global Innovation Index 2020 // Industrial Property Office of the Slovak Republic: [Веб-сайт].URL:<https://www.indprop.gov.sk/en/about-office/news-1/news?clanok=ranking-of-slovakia-in-global-innovation-index-2020>
- 44.Czech Republic is among the top 25 countries according to the Global Innovation Index // Ministry of Industry and Trade: [Веб-сайт]. URL: <https://www.mpo.cz/en/guidepost/for-the-media/press-releases/czech-republic-is-among-the-top-25-countries-according-to-the-global-innovation-index--256713/>