

УДК 658.310:005.53

С. П. Коляда, кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту ЗЕД
Університету митної справи та фінансів

ТРИАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ – КРЕАТИВНИЙ ПІДХІД ДО РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ

Розкрито процес менеджменту в організації через призму креативного підходу, а саме застосування триад. Це дає змогу швидше діагностувати проблеми менеджменту в період трансформації організації.

Ключові слова: *триади; креативний менеджмент; організаційні зміни.*

The review consists of 9 triads, which is the base for any organization. Start with the life cycle of the organization is important triad Want – Can – Necessary we should pay attention to changes in the Organization (Resistance – Reconciliation – Confession), as well as to analyze the whole process management, from planning to the leadership. All of these triads are not one by one, and almost parallel to each other. And considering the dynamics of circular economic development, it is necessary to perpetually Act in the principle of glocal'nostì is the ability to see the situation globally, but act locally is.

Key words: *triads; creative management; organizational changes.*

Постановка проблеми. В умовах турбулентного середовища сучасним організаціям необхідно постійно вдосконалювати свою діяльність у межах як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, тобто процеси глобалізації з кожним роком все більше впливають на роботу суб'єктів ринку.

Відомо, що найбільшим ресурсом щодо підвищення конкурентоздатності як організації, так і національної економіки в цілому є орієнтація на підвищення ефективності людського ресурсу. Саме людина як носій креативу стала невичерпним потенціалом розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині фахівці з управління людськими ресурсами, а саме: М. Армстронг, В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко, В. Тимофєєв, С. Трифонова, Б. Лемберг та інші досліджують такі сфери діяльності як управління виробництвом, взаємодія людини з комп'ютером, проектування нових концепцій, методи навчання, виробництво товарів споживання, системи безпеки тощо. Основна мета цих досліджень – поліпшення або оптимізація роботи людей, систем і організацій. У зв'язку із цим розроблено методи, які сприяють поліпшенню роботи організації. Для нас є важливим підхід, що одержав назву методу креативного менеджменту, тобто групової участі, який вимагає залучення всієї групи в процеси визначення цілей і знаходження шляхів підвищення ефективності роботи організації в цілому.

© С. П. Коляда, 2017

Мета статті. Оскільки сучасне середовище вимагає від організації швидких реакцій на постійні зміни з метою пристосування до зовнішніх обставин, доцільно розглянути нові креативні підходи до управління організацією, які дадуть змогу оперативно приймати найоптимальніші рішення. На наш погляд, застосування пропонованих нами тріад надасть змогу менеджерам не лише використовувати новачії під час організаційних трансформацій, але й розширить бачення ситуації, що може попередити кризові явища в організації.

Виклад основного матеріалу. Для прискорення процесу отримання нових знань, створення високоефективної техніки на базі винаходів необхідно мати засоби для активізації творчого мислення. Специфічність цих засобів пов'язана з тим, що логіка наукового відкриття (винаходи) далека від формальної логіки, а обставини, що супроводжують прорив на більш високий ступінь пізнання, далеко не завжди відповідають важливості моменту. Прихована робота думки відбувається не тільки в тиші кабінету в робочий час, але й, здавалось би, в найневідповідніших обставинах; найменшого поштовху ззовні іноді буває достатньо, щоб сутінки очікування завершилися яскравим спалахом миттєвого осяяння і розрізнені фрагменти загадкової мозаїки склались в єдину картину.

Вивчення евристичних прийомів і методів активізації творчого мислення наближає момент “осяяння”, а також розвиває здібності особистості до творчості.

Креативний менеджмент ефективно застосовується у формуванні стратегічного та оперативного мислення, стратегічного аналізу, під час прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності, стратегій розвитку і конкурентної боротьби, допомагає розкрити шляхи розв'язання проблем стратегічної інтеграції та організації групової роботи команди менеджменту, важливий для формування психологічної сумісності та “колективного розуму”, створення умов для креативного мислення.

Креативний менеджмент дозволяє максимально використовувати потенційні можливості людини і колективу в цілому.

Поняття “креативність” не є нині новим і асоціюється у свідомості як творчий, нестандартний, оригінальний. Якщо звернемося до словників, то отримаємо такі визначення:

– креативність (від лат. creatio – творіння, створення) – творча, новаторська діяльність [1];

– креатура (від лат. creatura – створення, сотворіння) – а) творіння; б) ставленик впливової особи, слухняний виконавець волі свого покровителя, наприклад: чоловік – творіння бога (творця) [1, 417].

Креативний (від англ. creative – це буквально творчий).

При цьому творчість розглядається як пошук неординарних, нестандартних підходів, розкріпачення інтелектуальної фантазії, прагнення побачити майбутнє, бажання і можливість реалізації індивідуальності.

Під креативністю розуміють універсальну творчу здатність (В. Н. Дружинін, Б. М. Теплов), рівень творчої обдарованості, що становить відносну, але стійку характеристику особистості, а також природний процес, що породжується сильною потребою людини в знятті напруги, яка виникає в ситуації невизначеності або невірноваженості (Е. П. Торренс) [2].

Креативність (від лат. creatio – творіння) – загальна здібність до творчості, яка характеризує особистість загалом, виявляється у різних сферах активності.

У науці неможливо зрозуміти природу творчих здібностей (креативності) без розуміння сутності творчості.

Нині всі види менеджменту спрямовані на управління різними ресурсами організації для досягнення основних оперативних і стратегічних цілей та завдань компанії. У спрощеному розумінні, менеджмент – це вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект і мотиви поведінки інших людей. Анрі Файоль ще на початку XX ст. у Франції визначив такі функції менеджменту: прогнозування і планування, організація, керівництво, координація та контроль.

До інтересів креативного менеджменту слід зарахувати питання створення творчого потенціалу (навчання, інформаційне насичення, підвищення професійної майстерності, створення умов і стимулів для творчої діяльності). Результатом творчої діяльності є інтелектуальна продукція, що включає в себе всі результати такої діяльності від ідеї до нововведення [3].

Креативний менеджмент має забезпечити мінімальні витрати на створення основи інтелектуального капіталу та максимальні потенційні доходи в майбутньому.

Основне завдання креативного менеджменту – створення і мотивація діяльності людського капіталу, активізація його творчого потенціалу. Організаційний та споживчий капітал – це вже певний результат творчої діяльності людини, людського капіталу [4].

Отже, основні цілі креативного менеджменту:

- 1) дати людині знання;
- 2) забезпечити інформацією;
- 3) спонукати людину до творчої діяльності;
- 4) забезпечити її права на результати своєї творчої (інтелектуальної) праці;
- 5) забезпечити права та інтереси організації (економічної системи), яка надає людині знання, інформацію, умови для творчої діяльності, правову охорону результатів творчої праці.

Людський капітал – частина інтелектуального капіталу, яка має безпосереднє відношення до людини (знання, практичні навички, творчі та розумові здібності людей, їх моральні цінності, культура праці). Без людського капіталу не може бути творчості, не може бути науки, новацій, інновацій та інтелектуального капіталу. Складність відносин людського капіталу з організацією, з якою пов'язана людина у процесі своєї діяльності, полягає в тому, що цей капітал, як правило, є належністю людини, його важко зробити чиясь власністю, в тому числі власністю самої людини, тим більше власністю організації. Коли інтелектуальний капітал стає власністю організації, він переходить із розряду людського капіталу в розряд споживчого капіталу, а це вже товар, який стає об'єктом купівлі-продажу. Частина людського капіталу завжди залишається з людиною і переміщується разом із нею (знання, досвід, навички, творча здатність, імідж, мораль, культура тощо).

Для створення свого інтелектуального капіталу людина робить фізичні й інші витрати постійно протягом свого життя, а на виконання фізичної роботи – лише в момент виконання. Інтелектуальний капітал, як і фізичні можливості, людина завжди

має при собі й може перетворити його в товар, а товар – у гроші, компенсуючи витрати минулих періодів.

Завдання організації (менеджменту) – створити привабливі умови для людського капіталу й виключити його міграцію. Завдання креативного менеджменту – забезпечити активну, ефективну, творчу (інтелектуальну) діяльність людини (людського капіталу). Для мотивації творчої діяльності накопичено цілий арсенал методів і способів. Однак найефективнішу мотивацію закладено в самій свідомості людини – це її допитливість, прагнення зробити те, що ще ніхто не робив, дізнатися про те, про що ще ніхто не знає [2; 3].

Креативний менеджмент – ефективне управління структурами, процесами і ресурсами для досягнення заданих цілей з використанням нестандартних (творчих) підходів. У креативному менеджменті творчість виступає не тільки як об'єкт управління, але й як засіб підвищення ефективності, джерело інновацій, стиль управління, потенціал розвитку, людський фактор.

Креативний менеджмент – це управління процесом креативного мислення (індивідуального та командного). Це також менеджмент, орієнтований на креативний результат. Креативний менеджмент реалізується з використанням креативних методів і технологій [4].

З огляду на сучасні тенденції розвитку та в результаті проведеного монографічного дослідження сформульовано концепцію, що ґрунтується на креативному підході, якій ми дали назву “тріади менеджменту”. Вона дає можливість аналізувати ситуацію швидше та ефективніше, що надзвичайно актуально в умовах турбулентності. Пропонуємо до розгляду декілька основних тріад.

1. Зважаючи на той факт, що нові організації народжуються майже щодня, слід почати з життєвого циклу організації (далі – ЖЦО). Класичний підхід (рис. 1) передбачає:

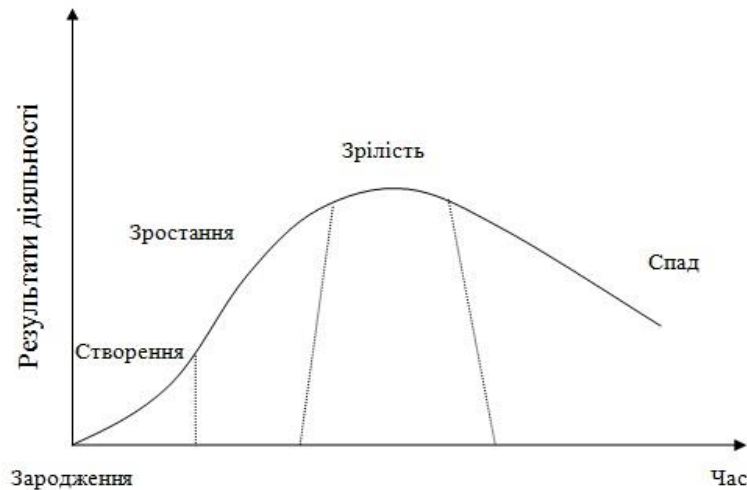


Рис. 1. Класичний життєвий цикл організації

Ми пропонуємо розглядати ЖЦО тріадою ЗСІ (Зародження – Становлення – Існування) (рис. 2):

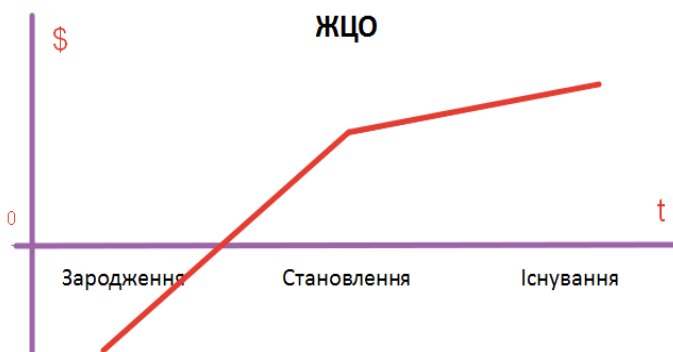


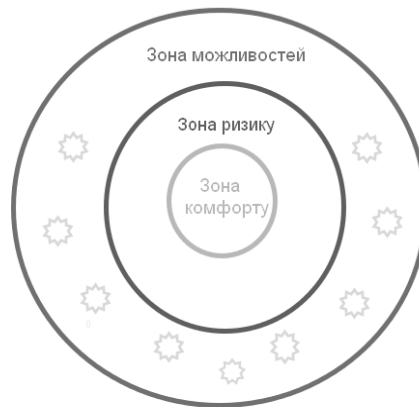
Рис. 2. Тріада ЖЦО ЗСІ (Зародження – Становлення – Існування)

Перша стадія – **зародження** (етап, який починається з появи ідеї і завершується офіційним виходом на ринок), характеризується суттєвими фінансовими витратами, а за часом може тривати від декількох місяців до декількох років. Саме ця стадія є тим “лакмусовим папірцем”, що визначає, чи буде існувати організація. Ця стадія яскраво характеризується правилом Паретто, й до виходу на ринок доходить лише 20 % тих, хто почав якісь дії щодо створення власного бізнесу. На даному етапі формулюються закони та правила існування фірми. Якщо провести аналогію з людиною, то це етап вагітності, під час якої закладається фундамент майбутнього здоров’я дитини. І саме тому помилки та прорахунки на даному етапі можуть дати тріщину на другій стадії – **зростання-становлення**. Ця стадія характеризується активним ростом, збільшуються масштаби самої організації, обсяги виробництва, сегмент ринку, й тут головне – розумне позиціонування.

Третя стадія – **існування**. На цій стадії розвиток організації може відбуватися за різними сценаріями, що залежить від багатьох факторів. Це окремий напрям дослідження.

2. Наступна тріада, на яку особливий вплив має глобалізація, – ХМТ (Хочу – Можу – Треба). Підприємець (ще потенційний чи вже існуючий), може **хотіти** виготовляти товар Y, у нього навіть є знання, персонал, виробничі потужності, тобто він **може** його виготовити, але в сучасних реаліях цей товар або вже не актуальний, або його змінюють нові технології чи товари-замінники, тобто цей товар не є перспективним і виготовляти його не **треба**. Свочасний ґрунтовний аналіз цієї тріади дасть можливість не тільки уникнути збитків, але й привести до нового поштовху розвитку.

3. Саме тут з’являється наступна тріада – КРМ (Зона Комфорту – Ризику – Можливостей). Цей підхід важливий не лише в площині особистісного розвитку, але і в організаційному (рис. 3).



Тріада КРМ

Рис. 3. Тріада КРМ (Зона Комфорту – Ризику – Можливостей)

Актуальність цієї тріади особливо помітна на другому етапі ЖЦО – Зростанні. Коли компанія вже вийшла на ринок, позиціонувала себе, споживачі вже сприймають її як перспективну, то саме на стадії “піку популярності” необхідно починати думати про вихід із **зони комфорту**. Менеджмент і маркетинг компанії мають пропонувати нові варіанти послуг, товарів тощо, тобто організація повинна вміти **ризикувати**, приймати ризикові рішення, оскільки тільки після таких кроків може прийти стадія наступних **можливостей**. Тривалий успіх і прибутки лежать тільки у площині зони можливостей, потрапити в яку можна лише пройшовши зону ризику.

4. З’являється наступна тріада, що стосується організаційних змін. Є безліч теорій відносно самого процесу змін і їх сприйняття. Найвідоміша крива Елізабет Кюблер Росс (рис. 4).



Рис. 4. Крива змін Елізабет Кюблер Росс

Стосовно нашої концепції ми сформулювали таку тріаду: ОПВ змін (Опір – Примирення – Визнання). Оскільки природнім еством на початковому етапі змін є **опір**, тобто абсолютне несприйняття їх, головним гаслом цього періоду є: “Цього просто не може бути”. Креативний менеджмент, ураховуючи ці знання, якраз має створювати умови для залучення всього колективу до пошуку та прийняття рішень, тобто сформувати причетність більшості до цих процесів. І якщо все йде за планом, то приходиться друга стадія – **примирення**, гаслом цього періоду стає: “А чому б ні?”. Саме тут спрацьовує масовість, тоді досить просто досягається третя стадія – **визнання**, гаслом якої є: “А як може бути інакше?”.

Згідно з нашими дослідженнями, якщо зміни в організації проходять за таким сценарієм, вони дають більший ефект на виході.

5. Надзвичайно важливою є тріада, що стосується планування. Ми сформулювали її як БСД (Бачення – Стратегія – Дії). Стадія **бачення** включає в себе в тому числі місію, тобто надмету організації, але, якщо місія – це користь, яку дає організація ринку, то бачення – розуміння наслідків від тієї користі, тобто це глобальний результат від місії. Це як сприйняття на картині Леонардо да Вінчі “Мона Ліза” не тільки обличчя Джоконди, а в цілому всієї картини, в тому числі фону.

Стратегія – це масштабні, загальні кроки до досягнення бачення, які містять деяку деталізацію процесів з відповідями на три питання: Що? Де? Коли? Ключовий фактор, що відрізняє організації-переможці від інших, – це **дії**. Щоденні, інколи монотонні, але обов’язково постійні й водночас продумані, підпорядковані саме загальному баченню.

6. Закон синергії – основний закон організації. Найбільш яскраво його сутність демонструється у розкритті функції організації в менеджменті. Тут спрацьовує класична тріада: ПДВ (Повноваження – Делегування – Відповідальність): якщо ПДВ розподілені не тільки на підставі функціональних обов’язків, але й з урахуванням індивідуальних особливостей виконавців під час формування команди, то ефект $2+2=5$ прослідковується дуже яскраво.

7. Функція мотивації в креативному менеджменті містить, перш за все, командну мотивацію. Тут одночасно спрацьовує дух єдності й дух змагання, що може як мотивувати, так і демотивувати. Команда складається з особистостей, а це означає, що все ж таки краще спрацьовує мотивація, яка спонукає до максимального розкриття індивідуальних особливостей членів команди. У цьому разі ефективна тріада БКП (Батіг – Пряник – Комбінація). Загалом у людини є два ключових мотиви: прагнення уникнути покарання (**батога**) або ж бажання отримати винагороду (**пряник**). За нашим дослідженням, індивід швидше й краще працює, коли “біжить” від свічки під п’яту точку, ніж до факела попереду. Водночас для команди ефективним є **комбіноване** застосування батога (свічки) та пряника (факела), оскільки в команді спрацьовує закон синергії.

8. Наступна тріада ППЗ (Попередній – Поточний – Заклучний) розкриває зміст функції контролю в усіх видах менеджменту. Креативний підхід більш ефективний на стадії **попереднього** контролю, тобто ще на початку виконання дій необхідно

ретельно зіставити наявні можливості з загальним баченням організації за потреби внести корективи. **Поточний** контроль у такому разі має бути лише у тих випадках, що є ключовими у виконанні проекту, тобто тотальний поточний контроль абсолютно зайвий. **Заключний** контроль – це оцінка результату, зіставлення факту з планом. Результат може відрізнятись від запланованого, але частіше, за умови застосування креативних підходів та врахування попередніх триад, ці відхилення тільки на користь організації.

9. В умовах глобалізації стандарти діяльності постійно змінюються і все більшої значущості набуває людський фактор. Інновації в технологіях зростають надшвидкими темпами, проте наразі люди частіше працюють з людьми, а не роботами, тому реакції одне на одного значно суттєвіші, ніж можуть здаватися з першого погляду. Саме тому триада лідерства ВНС (Вести – Навчати – Спонукаати) набуває все більшої актуальності. Персонал бажає бачити свого керівника лідером, здатним власним прикладом **вести** за собою, навіть не зважаючи на повноваження. Справжній керівник-лідер наділений здібностями фасилітатора [5], тобто вміє **навчати** свій персонал у процесі діяльності (не повчати!), а за допомогою певних методик постановки запитань підводити виконавців до власних рішень, які, відповідно, виконуються значно швидше і якісніше. Третій елемент триади – **спонукаати** до розвитку. Поряд з таким керівником (лідером-фасилітатором), який постійно сам працює над собою, своєю кваліфікацією, підлеглі швидше реагуватимуть на завдання, що потребують підвищення власного рівня. Коли у керівника спрацьовує триада ВНС, то плінність кадрів у такій організації перебуває в природніх межах.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Усі ці триади йдуть не в зазначеній черзі, а практично паралельно одна одній. Ураховуючи циклічну динаміку розвитку економіки, необхідно постійно діяти в руслі принципу глокальності – вміння бачити ситуацію глобально, але діяти локально.

Список використаних джерел:

1. Большой экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. – 5-е изд. доп. и переработанное. – М. : Институт новой экономики, 2002. – 1280 с.
2. Коноваленко В. А. Управление персоналом. Креативный менеджмент. В помощь руководителю / В. А. Коноваленко, М. Ю. Коноваленко. – М. : Дашков и К°, 2010. – 224 с.
3. Тимофеева В. Креативный менеджмент XXI века / Тимофеева В., Трифонова С., Трифонов Г.. – М. : Palmarium Academic Publishing, 2013. – 236 с.
4. Лемберг Б. Креативное решение проблем. Как развить творческое мышление / Лемберг Б. – М. : Вектор, 2014. – 160 с.
5. Коляда С. П. Професіоналізація ризик-менеджменту – шлях від коучінгу до фасилітації / С. П. Коляда, Б. В. Літовченко // Вісник Академії митної служби України. Серія: “Економіка”. – 2015. – № 1. – С. 61–67.