REFERENCES

- Maksymenko, 2006 – Maksymenko S. D. Genezis sushchestvovaniya lichnosti. Kyiv : KMM, 2006. 240 s.
- Tytarenko, 2001 – Tytarenko T. M. Psikhologiya osobistosti: Slovnyk. Kyiv : Ruta, 2001. 320 s.
- Khomych, 2014 – Khomych H. O. Konsultativna dopomoga krizovim klientam v protsesi psihologichnoi reabilitatsii. *Humanitarnyy visyik*. V. 35. 2014. S. 240-248.
- Yatsenko, 2019 – Yatsenko T. S. Problema psikhologichnoi smerti. *Zagalna ta klinichna psikhologiya*. 2019. V. 4 (04). S. 49-52.
- Collins, Collins, 2005 – Collins B. G., Collins T. M. Crisis and trauma: Developmental-ecological intervention. Boston : Lahaska Press Houghton Mifflin, 2005. 260 p.
- Greenstone, Leviton, 2002 – Greenstone J. L., Leviton S. C. Elements of crisis intervention: Crises and how to respond to them (2nd ed.). Pacific Grove, CA : Brooks/Cole, 2002. P. 5-8.
- Hoff, 1995 – Hoff L. A. People in crisis: Understanding and helping. Redwood City, CA : Addison-Wesley, 1995. 135 p.
- James, Gilliland, 2005 – James R. K., Gilliland B. E. Crisis intervention strategies (5th ed.). Belmont, CA : Thomson Brooks/Cole, 2005. 428 p.
- Myer, 2001 – Myer R. A. Assessment for crisis intervention: A triage assessment model. Belmont, CA : Wadsworth, 2001. 480 p.
- Parad, Caplan, 1960 – Parad H. J., Caplan G. A framework for studying families in crisis. *Social Work*. 1960. 5 (3). 160 p.

УДК 159.954.4.026.15]:061

DOI 10.31470/2308-5126-2020-44-1-160-168

Поліна Шальнєва,
*аспірантка кафедри психології
ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький
педагогічний університет
імені Григорія Сковороди»*

Polina Shalnieva,
*PhD student of the Department
of Psychology of SHEI «Pereiaslav-
Khmelnyskyi Hryhorii Skovoroda
State Pedagogical University»*

E-mail: shalnevapolinka3@gmail.com

ORCID 0000-0002-6727-2321

ОСОБЛИВОСТІ ВИЗНАЧЕННЯ КРЕАТИВНОГО ПОТЕНЦІАЛУ В СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

У статті здійснено теоретичний аналіз проблеми управління колективною креативністю в організаціях. Обґрунтовано актуальність виявлення креативних працівників у компаніях та заохочення прояву креативних рішень серед всього персоналу, важливість розвитку креативності окремих працівників і групи в цілому. Проаналізовано дослідження, які доводять, що креативність відіграє неocenенну роль у менеджменті організації та конкурентній спроможності компанії на ринку праці. Розглянуто ключові поняття, які лежать в основі колективної креативності, а саме: креативні рішення, творчі здібності, інноваційна діяльність, сприятливий клімат організації тощо. Розкрито специфіку креативності з урахуванням управлінських та психологічних аспектів. Виділено дві основні категорії дослідження креативності на організаційному рівні: характеристики членів організації та характеристики організації, які сприяють і розвивають креативні здібності співробітників. Виокремлено характеристики підтримки колективної творчості в організації: стратегія (стратегії з акцентом на інновації вказують на необхідність творчості та інноваційності в організаціях), організаційна культура (організаційна культура, яка впливає на те, як співробітники цінують творчість, як виклик різних субкультур для взаємодії один з одним, щоб отримати спільний досвід), методи (як потреба в формальних та неофіційних методах заохочення взаємодії, методах, які розроблені відповідно до конкретних потреб та контексту, що розглядається організацією), лідерство (як підтримка творчості, де керівники могли ставити цілі для творчості та заохочувати працівників використовувати весь потенціал окремих працівників та колективну творчість).

Ключові слова: колективна креативність, креативний потенціал, інновації, креативні рішення в організаціях, організаційна діяльність, керівництво організацій..

The article provides a theoretical analysis of the problem of management of collective creativity in organizations. The relevance of identifying creative employees in companies and encouraging the manifestation of creative decisions among all staff, the importance of developing the creativity of the individuals and the group as a whole are substantiated. Studies that prove that creativity plays an critical role in the management of the organization and the company's competitiveness in the labor market are analyzed. The key concepts that underlie collective creativity are considered: creative decisions, creative abilities, innovative activity, favorable climate of the organization, etc. The specifics of creativity in connection with managerial and psychological aspects are revealed. There are two main categories of creativity research at the organizational level: the characteristics of members of the organization and the characteristics of the organization that promote and develop the creative abilities of employees. The characteristics of support for collective creativity in the organization are highlighted: strategy (strategies with an emphasis on innovation indicate the need for creativity and innovation in organizations), organizational culture (organizational culture that affects how employees value creativity, as a challenge to different subcultures to interact with each other to gain shared experience), methods (as the need for formal and informal methods to encourage interactions, methods that are developed in relevance to the specific needs and context of the organization), leadership (as support for creativity, where leaders could set goals for creativity and encourage employees to use the full potential of individual employees and collective creativity).

Keywords: collective creativity, creative potential, innovation, creative solutions in organizations, organizational activities, management of organizations.

Постановка проблеми. Організаціям потрібна креативність для адаптації до швидко мінливого середовища та мати можливість відновитися у час та після кризових періодів. У відповідь на цю потребу менеджери компаній активно впроваджують програми навчання креативності, формування команди та розвитку лідерства для вдосконалення креативності працівників і команд. Організації мають звернути увагу як на потенціал креативності груп працівників, так і на креативний потенціал окремого співробітника, адже ці чинники допомагають розумінню, яким шляхом розвитку рухатись найближчим часом. Управлінці компаній готові наймати креативних кандидатів, а також пробувати розвивати індивідуальну та колективну креативність уже укомплектованого штату. Для цього необхідно розуміти, як виявляти і оцінювати актуальний стан і креативний потенціал співробітника. Це свідчить про те, що управління креативністю в сучасних організаціях та виявлення потенціалу креативності працівників є складною проблемою, і тому вимагає більш глибокого вивчення та комплексного підходу в роботі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню, розумінню, пошуку та формулюванню понять «креативність» у цілому та «колективна творчість» і «креативний потенціал» зокрема приділяли увагу багато науковців. Так, В. Білграм, А. Брем, Е. Епстен підкреслювали вирішальне значення креативності для підтримки інновацій та конкурентоспроможності багатьох організацій.

С. Сірелла та А. Шані досліджували підтримку креативності у творчих індустріях, Д. Леонард та С. Сенсіпер вивчали зв'язок творчості зі знаннями. Динаміку та управління колективною творчістю досліджував К. Ейзенхардт.

Креативність в контексті професійного становлення досліджувала А. Московченко, характеристики творчого потенціалу менеджера вивчали І. Волкова та О. Харцій.

Формулювання цілей статті. Головною метою статті є більш детальний аналіз поняття «колективна творчість» працівників організацій, визначення місця та значення цього чинника в роботі та розвитку компаній, емпіричне визначення дослідження креативного потенціалу працівників ІТ-сфери.

Виклад основного матеріалу. Про важливість креативності в компанії говорить те, що її внесок може допомогти витримати інтенсивність світової економіки, що вимагає швидшого прояву креативності за короткі терміни. У сучасних умовах це є одним із найважливіших критеріїв життєдіяльності компанії будь-яких сфер. Хоча «прагнення до креативності є помітним у всіх галузях сьогодні» [Seong & Godart, 2018: с. 987], воно є особливо ключовим ресурсом у креативних індустріях. Оскільки інновації у креативних індустріях залежать від постійного прагнення до новизни, вони вимагають спільних зусиль кількох осіб та взаємодії колективно-індивідуальних рівнів. Таким чином, інновація тут відноситься до «організованої та організуючої діяльності», яка передбачає колективні та спільні форми.

У цьому контексті фундаментальні взаємодії та парадокси, що стосуються креативності, ще більше підкреслюються. Оскільки креативність – це далеко не проста сума творчих процесів окремих людей, то різні обставини та контексти можуть як підтримувати креативність, так і створювати певні обмеження. Це визначає певну мінливість креативності. На практиці креативність не гарантується навіть за наявності деяких сприятливих умов. Наприклад, надмірна структура може означати жорсткість і навіть гальмувати креативність, але необмежена свобода також може бути контрпродуктивною. Крім того, те, що люди роблять креативно, тісно пов'язане з тим, ким вони є. «Креативним людям» іноді може бути важко природним шляхом брати участь у творчій взаємодії з іншими, наприклад, мати справу з різними людьми, точкою зору, чи критикою їхніх креативних ідей. Таким чином, підтримка креативності, особливо у творчих індустріях, передбачає не лише надання свободи групам людей, а й спеціальне проектування структур та процедур на колективному рівні [Cirella & Shani, 2012].

Менеджери, як особи, які насамперед займаються роботою з працівниками, можуть брати активну участь у стимулюванні, координуванні та частковому контролі креативності особистості з точки зору прихильності до прояву групової творчості та згодом організаційної творчості. Так, у дослідженнях І. Волкова та О. Харція з'ясовано, що креативність та достатньо високий рівень інтелектуального розвитку виступають вагомими характеристиками особистісного потенціалу самого менеджера [Волков, 2012; Харцій, 2008].

Колективна творчість має вирішальне значення у креативних компаніях, де фахівці та практики тісно співпрацюють над розробкою продуктів і послуг

[Hoff & Öberg, 2015]. Насправді, більшість креативних ідей є результатами обміну в колективних просторах, де взаємодія викликає ідеї за допомогою діалогу та дискусії. Е. Кетмулл [Catmull 2008, с. 66] зауважує, що «у створенні фільмів та в багатьох інших видах розробки складних продуктів креативність залучає велику кількість людей з різних дисциплін, які працюють разом, щоб вирішити безліч проблем». На колективну творчість різним чином впливає спосіб збирання творчих груп, оскільки склад і різноманітність колективу сильно відрізняється [Cirella et al., 2014].

У літературі обговорюється багато аспектів колективної творчості, наприклад, її результати [Bissola & Imperatori, 2011], але з точки зору керівництва спільне розуміння колективної креативності та її детермінант «залишається невловимим» [Slavich & Svejenova, 2016: с. 246]. Незважаючи на дослідження чинників, які викликають колективну креативність [Sung & Choi, 2012], «ширший спільний фундамент ще не з'явився» [Slavich & Svejenova, 2016: с. 246].

Креативність тісно пов'язана зі знанням. З точки зору інновацій, знання надають організації потенціал для нових дій та процесу побудови нових дій. Це часто тягне за собою пошук нових застосувань або нових комбінацій. Креативність в організаціях – це процес, за допомогою якого розвиваються нові ідеї, які роблять можливими інновації. Нинішні погляди на організаційну креативність, схоже, зосереджені переважно на результатах або креативних продуктах. Творчий продукт був визначений як новий, оригінальний і потенційно корисний або відповідний організації [Mumford & Gustafson, 1998]. Крім того, принаймні для компаній, креативні ідеї повинні бути корисними. Вони повинні знаходити відповідь для заповнення прогалини виробничої, маркетингової або адміністративної сфери процесів організації. Креативність в організації – це створення цінного, корисного нового продукту, послуги, ідеї, процедури або процесу окремими людьми, які працюють у складній соціальній системі. Таким чином, творчість можна вважати важливою організаційною здатністю, можливим джерелом ефективності та джерелом конкурентних переваг.

Дослідження креативності на організаційному рівні можна загалом розділити на дві категорії: характеристики членів організації та характеристики організації, які сприяють і розвивають креативні здібності співробітників. Залучення працівника до інноваційної роботи вимагає від нього вміння та бажання бути інноваційним. Співробітники можуть проявляти творчі здібності, розвиваючи нові знання, вдосконалюючи технології або вдосконалюючи процес, що приведе до інновацій. Інноваційність працівників можна визначити як залучення до інноваційної поведінки, пов'язаної з інноваційним процесом. Досвід, навички креативного мислення та мотивація визначають рівень креативності окремої людини. Креативне мислення означає, що людина здатна бачити речі з більш, ніж однієї перспективи, і може поставити під сумнів уже існуючі робочі моделі. Якщо проблеми вирішуються так, як вони завжди вирішувалися, блокується творчість і це запобігає проникненню нових ідей в

думки людини. Креативність та інноваційність вимагають певного рівня внутрішньої сили, яка спонукає людину наполегливо витримувати труднощі у творчій роботі [Shalley & Gilson, 2004].

Якщо організація впроваджує інновації, спираючись лише на певних талановитих окремих осіб, вона не в змозі використати творчість решти співробітників, не кажучи вже про те, що інші не прагнуть до подальшого розвитку ідей. Коли в компанії посилюється конкуренція і це змушує шукати нові способи виживання, керівництво має ставити за мету з'ясувати потенціал співробітників для участі в інноваційній діяльності. Помічено, що під час навчання співробітники охоче беруть участь у інноваційній діяльності, проте креативність в організаціях не відбувається автоматично, її потрібно підтримувати. Це також підтримує думку про те, що креативність існує в різних видах роботи і не обмежується тільки певним видом, наприклад, роботою у відділах досліджень та розробок. Це означає, що креативна діяльність, яка приносить користь організації, може бути створена працівниками на будь-якій посаді або роботі і на будь-якому рівні організації [Axtell et al., 2000]. Робочі місця стають все більш складними, а виконання різних завдань в організації вимагає підвищення кваліфікації та знань багатьох співробітників. Це підкреслюється у галузі телекомунікацій. Згідно з опитуванням С. Леппімякі, М. Таммі та Т. Мерісте, де досліджуються очікування фінського сектору ІКТ від співробітників у найближчому майбутньому (галузь апаратного забезпечення, програмного забезпечення, телекомунікацій, постачальників контенту та інших послуг), нові навички, необхідні компаніям цих галузей, окрім певного ступеня освіти, часто є якостями особистого характеру працівника. Це такі чинники, як: ставлення до себе, світогляд або навички особистого спілкування, вміння сприймати або давати критику тощо. Ці характеристики стали більш важливим, аніж раніше, коли компанії наймали нових співробітників. Бажані навички відображають зміни, що відбуваються в операційному середовищі секторів ІТ, медіа послуг тощо [Leppimäki, Tammi, Meristö, 2004]. Можливо, такі якості, як підприємництво та комунікативні навички, підкреслюються тому, що більшість мережевого світу, і сам фокус бізнесу зміщуються на споживчі ринки. Цей зсув відображає необхідність використання творчості всієї організації. Зростає складність проблем і це передбачає, що співробітники не завжди мають знання та індивідуальні навички самостійного генерування креативних рішень. Колективна творчість стає необхідною для створення креативних результатів на користь організації. Хоча окремі співробітники все ще відіграють важливу роль у появі креативності в організації, сьогодні креативні результати розуміються як результати соціальної взаємодії та співпраці. Тому для просування креативності в організації важливо розуміти, стимулювати та підтримувати як індивідуальний аспект творчості, так і колективний аспект.

Можлива різноманітність перспективних джерел креативності, оскільки інновації часто залежать від різних знань та навичок. Однак творчість в організаціях переважно розуміється як індивідуальна ініціатива, де не береться до уваги креативний потенціал колективу. Це видалося дослідникам дивним,

оскільки співробітники визнали, що соціальна взаємодія сприяє появі нових ідей та інновацій. Їм бракувало офіційного та неформального способів обміну знаннями, розвитку ідей та навчання один одного. Ця проблема частково може бути пояснена тим, що раніше інноваційна діяльність проводилася лише у певних креативних відділах і потенціал інших співробітників був незадіяний. Багато організаційних змін вплинули, принаймні частково, на готовність працівників до обміну ідеями з іншими співробітниками [Leppimäki, Tammi, Meristö, 2004].

Співробітники назвали кілька характеристик для підтримки творчості в організації (рис. 1). Організаційна культура дає напрямок діяльності й розвитку організації та її підрозділів, відділів, команд і окремих осіб.

Рис. 1. Характеристики підтримки колективної творчості в організації.

Явна інноваційна стратегія або стратегія з чітким акцентом на інновації є важливим чинником, який впливає на креативність в організаціях. Стратегія з акцентом на інновації свідчить про необхідність креативності та інновації в організації. У сприянні колективній творчості в організації важливу роль відіграють керівники. Також дослідники відмічають, що творчість дійсно посилюється, коли вся організація підтримує її. Поведінка керівників має вплив на те, як працівники проявляють творчість. Особливо роль лідерів вважається важливою для постановки цілей творчості. Це означає, що керівництво повинно бути чітким щодо потреб у творчості, а також того, які види творчості найбільше відповідають цілям організації. Існує також необхідність донести до співробітників потребу у творчості. Коли працівникам говорять, що креативність важлива, вони частіше поведуться творчо. Це означає, що якщо колективна творчість цінується в організації, то це є стимулом для співробітників більше поводитися креативно. Одним із способів залучення працівників до творчих процесів є надання їм самостійності у визначенні шляхів і методів того, як це повинно бути зроблено в організації. Емпіричні факти підтверджують позитивний зв'язок між автономією та інноваціями [*Shopfloor innovation, 2000*]. Працівники можуть також вважатися експертами своєї справи, тому вони є найкращими у визначенні способів підтримки креативності на індивідуальному та колективному рівнях. Організації повинні вміти використовувати різноманітність своїх співробітників, разом з тим вони можуть зіткнутися з перешкодами у її використанні. Такі проблеми, як географічна відстань, відмінності в організаційних субкультурах та недостатня обізнаність інших з інтересами один одного, ускладнюють, наприклад, генерацію ідей. Для того, щоб створити можливості для колективної творчості, також може бути корисним мати різні види ролей в організації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Задля швидкого розвитку в умовах стрімкої зміни світу бізнесу, ІТ-сфери, компанії мають навчатися виявляти, розвивати і використовувати креативний потенціал кожного співробітника протягом усього життя компанії. Це може мати певні труднощі у створенні сприятливого клімату, системи заохочення, правильного менеджменту та організації творчої діяльності в компанії. Проте, досвід деяких компаній доводить, що ці труднощі можна подолати.

Креативність в організаціях можна описати як процес, за допомогою якого розвиваються нові ідеї, які роблять можливими інновації. Особливе місце у розвитку, створенні нових продуктів та введення інновацій займає колективна творчість як соціальна взаємодія співробітників. При цьому співробітники не обов'язково мають бути з одного відділу, чи займати схожі посади. Саме при взаємодії, обміні точками зору і досвіду компанія має можливість створити нові шляхи вирішення як нових проблем, так і вже знайомих раніше.

В умовах підвищеної конкуренції серед працівників керівники і менеджери компаній мають навчитися стимулювати та залучати працівника до інноваційної роботи. Проте, в більшості випадків це працює тоді, коли і сам

співробітник виявляє схильність до залучення в інноваційну діяльність. Одним із важливих аспектів розвитку креативності в організації є баланс між створенням зрозумілої структури та організації процесів в компанії і наданням автономії співробітнику. Цей баланс дає змогу виявляти бажання до інноваційної діяльності як окремому співробітнику, так і групі.

У майбутніх дослідженнях планується детальніше розглянути креативний потенціал працівників і можливості його розвитку в організації.

ЛІТЕРАТУРА

- Волков, 2012 – Волков И. В. Развитие личных потенциалов менеджеров в образовательном пространстве высшей школы : автореф. дис. канд. психол. наук : 19.00.07. Педагогическая психология. Нижний Новгород, 2012. 25 с.
- Московченко, 2016 – Московченко А. А. Специфіка творчості як професійно необхідної якості студентів-менеджерів. *Проблеми сучасної психології* : Збірник наукових праць Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка, Інституту психології імені Г. С. Костюка при Національній академії педагогічних наук України. 2016. № 32. С. 342–351.
- Харцїй, 2008 – Харцїй О. М. Розвиток креативного потенціалу у майбутніх менеджерів організацій : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : 19.00.10. Київ, 2008. 22 с.
- Shopfloor innovation, 2000 – Shopfloor innovation: facilitating the suggestion and implementation of ideas / Axtell C., Holman D., Unsworth K., Will T., Waterson P., & Harrington E. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2000. № 39. P. 599–617.
- Bilgram, Brem, Voigt, 2008 – Bilgram, V., Brem A., Voigt K. I. User-centric innovations in new product development: Systematic identification of lead users harnessing interactive and collaborative online-tools. *International Journal of Innovation Management*. 2008. № 12(03). P. 419–458.
- Bissola, Imperatori, 2011 – Bissola R., Imperatori B. Organizing individual and collective creativity: Flying in the face of creativity clichés. *Creativity and Innovation Management*. 2011. № 20 (2). P. 77–89.
- Catmull, 2008 – Catmull E. How Pixar fosters collective creativity. *Harvard Business Review*. 2008. № 86. P. 65–72.
- Eisenhardt, 1989 – Eisenhardt K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. 1989. № 14 (4). P. 532–550.
- Hoff, Öberg, 2015 – Hoff E. V., Öberg N. K. The role of the physical work environment for creative employees: A case study of digital artists. *The International Journal of Human Resource Management*. 2015. № 26 (14). P. 1889–1906.
- Leppimäki, Tammi, Meristö, 2004 – Leppimäki S., Tammi M., Meristö T. Professional skills in the ICT industry - Turbulent times resulting contradictions and new combinations. *School of Economics and Business Administration*. 2004. № 14 (2). P. 1029–1039.
- Mumford, Gustafson, 1988 – Mumford M., Gustafson S. Creativity syndrome: Integration, application and innovation. *Psychological Bulletin*. 1988. № 103. P. 27–43.
- Seong, Godart, 2018 – Seong S., Godart F. C. Influencing the influencers: Diversification, semantic strategies, and creativity evaluations. *Academy of Management Journal*. 2018. № 61 (3). P. 966–993.
- Shalley, Gilson, 2004 – Shalley C., Gilson L. What leaders need to know: A review of social and contextual factors that can foster or hinder creativity. *Leadership Quarterly*. 2004. № 15 (1). P. 33–53.
- Slavich, Svejenova, 2016 – Slavich B., Svejenova S. Managing creativity: A critical examination, synthesis, and new frontiers. *European Management Review*. 2016. № 13 (4). P. 237–250.
- Sung, Choi, 2012 – Sung S. Y., Choi J. N. Effects of team knowledge management on the creativity and financial performance of organizational teams. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. 2012. № 118 (1). P. 4–13.

REFERENCES

- Volkov, 2012 – Volkov I. V. Razvitie lichnykh potentsialov menedzherov v obrazovatel'nom prostranstve vysshey shkoly : avtoref. dis. kand. psiol. nauk : 19.00.07. Pedagogicheskaya psihologiya. Nizhniy Novgorod, 2012. 25 s.
- Moskovchenko, 2016 – Moskovchenko A. A. Spetsyfika tvorchosti yak profesiino neobkhidnoi yakosti studentiv-menedzheriv. *Problemy suchasnoi psykholohii* : Zbirnyk naukovykh prats Kamianets-

Psychology

Podilskoho natsionalnoho universytetu imeni Ivana Ohienka, Instytutu psykholohii imeni H. S. Kostiuka pry Natsionalnii akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy, 2016. № 32. S. 342–351.

Khartsii, 2008 – Khartsii O. M. Rozvytok kreatyvnoho potentsialu u maibutnikh menedzheriv orhanizatsii : avtoref. dys. kand. psykhol. nauk : 19.00.10. Kyiv, 2008. 22 s..