

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ СЕМЕНА КУЗНЕЦЯ

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА
ТА МЕНЕДЖМЕНТ

Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальностей
051 "Економіка", 232 "Соціальне забезпечення"
другого (магістерського) рівня

Харків
ХНЕУ ім. С. Кузнеця
2021

УДК 330+005(07.034)

K79

Укладач Ю. В. Сотнікова

Затверджено на засіданні економіки та соціальних наук.

Протокол № 1 від 26.08.2020 р.

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Креативна економіка та менеджмент [Електронний ресурс] :
K79 методичні рекомендації до практичних завдань для студентів спеціальностей 051 "Економіка", 232 "Соціальне забезпечення" другого (магістерського) рівня / уклад. Ю. В. Сотнікова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. – 61 с.

Подано практичні завдання та плани семінарських занять, що призначені для поглиблення, конкретизації та закріплення знань, отриманих у теоретичній частині навчальної дисципліни. Наведено список основної та додаткової літератури.

Рекомендовано для студентів спеціальностей 051 "Економіка" та 232 "Соціальне забезпечення" другого (магістерського) рівня.

УДК 330+005(07.034)

© Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця, 2021

Вступ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується все більш активним проникненням творчості зі сфери мистецтва і науки в інші сфери людської діяльності. Не стала винятком і сфера управління. У теорії управління останнім часом усе більше уваги стали приділяти проблемі широкого використання креативного потенціалу менеджерів і топ-менеджерів підприємства. У багатьох інститутах та університетах з'являються спеціальні курси креативного менеджменту, що сприяють розвитку навичок інноваційних творчих рішень в управлінні та бізнесі. У сучасному західному менеджменті управління процесами формування нових ідей у даний час зараховують до креативного менеджменту. Актуальність креативного менеджменту обумовлена тим, що процеси трансформації, у яких знаходиться організація, неможливі без змін вимог до процесів створення нових знань, професіоналізму, креативності, інтелектуального рівня організації. Ці зміни повинні стосуватися: інноваційних здібностей, вміння вирішувати конфлікти, здібностей керівництва управляти інноваційними командами, розвитком особистості на основі нових технологій активізації мислення.

Мета навчальної дисципліни: формування у студентів інноваційного мислення, оволодіння інструментарієм творчого підходу до вирішення інноваційних завдань, набуття знань і навичок в області розвитку креативного середовища і створення креативної організації.

Предмет навчальної дисципліни: процес створення нової системи знань, умінь і компетентностей. У навчальній дисципліні розкривається роль креативного підходу з урахуванням людського чинника в процесі успішної діяльності, розглядаються аспекти управління креативністю, порівнюються моделі, форми виявлення, способи розвитку і використання творчого потенціалу людини.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студент повинен:

знати:

сутність предмета та мети навчального курсу;

роль та значення креативного менеджменту як науки;

зміст понять "інновація", "творче мислення", "компетентність", "мотивація", "креативна організація";

сутність існуючих концепцій і теорій створення креативних організацій;

особливості персоналу в системі креативного менеджменту;

ознаки креативності в бізнесі;

складові креативності;

сутність мотиваційного процесу в креативному менеджменті;

сутність та види процесу людського мислення;

методи постановки і системного аналізу управлінських проблем;

сучасні концепції управління знаннями та інтелектуальним капіталом;

процеси формування креативного середовища на підприємстві;

соціально-психологічні особливості творчого колективу;

стратегії розвитку і творчого потенціалу в організаціях;

принципи та етапи формування творчого колективу;

чинники впливу на підвищення креативності;

інформаційне забезпечення системи креативного менеджменту;

правове забезпечення креативного менеджменту;

особливості функціонування креативних організацій;

ВМІТИ:

використовувати сучасні методи формування команди;

здійснювати контроль виконання та професійно використовувати методи стимулювального оцінювання результатів творчої діяльності;

інформаційно та документально забезпечувати процес креативного менеджменту;

застосовувати методики активізації мислення та генерації нових знань;

адаптувати традиційні методи управління підприємством до вимог креативної організації;

визначати внутрішні бар'єри, які перешкоджають проявленню творчого потенціалу людини;

застосовувати методи та евристичні прийоми активізації творчого мислення;

складати схеми прийняття рішень в інноваційному процесі;

формувати загальну модель створення команди;

оцінити результати творчої діяльності організації.

Змістовий модуль 1

Креативна економіка: формування, розвиток та інституційне середовище

Тема 1. Концептуальні засади креативної економіки

Завдання 1.1

Визначення понять "креативна економіка" та "креативний менеджмент"

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії креативної економіки та менеджменту.

Хід роботи

Студенти надають власне визначення поняттю "креативна економіка" та "креативний менеджмент" за технологією сенкен, сутність якої полягає у такому:

1 рядок – креативний менеджмент;

2 рядок – два прикметники (виражають асоціації щодо креативного менеджменту);

3 рядок – три дієслова;

4 рядок – визначення креативного менеджменту, яке містить прикметники та дієслова з 2 та 3 рядка.

Аналогічним чином надається визначення поняттю "креативна економіка".

Завдання 1.2

Визначення особистісного рівня креативності

Мета завдання: формування здатності визначати рівень креативності працівників.

Хід роботи

Використовуючи психологічний тест, визначити власний рівень креативності.

1. Утворіть якомога більше слів, що починаються:

а) з про-; б) з де-.

Час – 2 хвилини на кожний пункт.

Підраховується кількість усіх слів.

2. Підберіть якнайбільше слів із закінченням:

а) ... тя;

б) ... інт.

Час – 2 хвилини на кожний пункт.

Підраховується кількість усіх слів.

3. Пропонуються чотири початкові літери для чотирьох слів. Складіть з них якомога більше 4-слівних речень. Букви:

а) М, П, В, А;

б) З, К, Д, Н.

Час – 3 хвилини на кожний пункт.

Підраховується кількість усіх речень.

4. Часто довгі назви позначаються їх початковими буквами, наприклад, ООН, СНД. Перед вами аббревіатури вигаданих назв. Спробуйте їх розшифрувати, придумавши свої назви. Аббревіатури: НПБ, АНЛО, ТЕФ, КОРА, МУГ, ЛІП, ПАР, УГАТУ, СБС, АДОК.

Можна дати кілька варіантів розшифрування кожного скорочення.

Час – 5 хвилин на все.

Підраховується кількість усіх запропонованих розшифрувань.

5. Напишіть якомога більше предметів або речей, що мають дані якості:

а) що можна згинати;

б) м'який.

Час – 2 хвилини на кожен пункт.

Підраховується кількість названих предметів або речей.

6. Якими ще іншими словами можна виразити:

а) поняття прекрасного;

б) поняття сміливого.

Час – 2,5 хвилини на кожний пункт.

Підраховується кількість придуманих синонімів.

7. До найбільш повсякденного предмета ви повинні придумати якомога більше незвичайних способів застосування:

а) порожня консервна банка;

б) цегла.

Час – 2,5 хвилини на кожен пункт.

Підраховується кількість відповідей.

У процесі підведення підсумків результат усіх семи завдань ділиться на сім. Отримане число і є показником креативності.

Критерії:

1 – 2 бали – низький результат;

3 – 4 бали – результат нижче середнього;

5 балів – середній показник;

6 балів – показник вище середнього;

7 балів – високий показник;

8-9 балів – дуже високий показник.

Тема 2. Особливості формування креативної економіки в Україні та за кордоном

Методичні рекомендації до вирішення завдань

Індекс креативності обчислюється на основі трьох складових: *толерантності, технологій та таланту*.

Індекс креативності обчислюється за формулою:

$$I_k = \frac{I_{\text{тех.}} + I_{\text{тол.}} + I_{\text{тал.}}}{3}, \quad (1)$$

де $I_{\text{тех.}}$ – індекс технологій, характеризує рівень капіталовкладень в наукові дослідження та інновації;

$I_{\text{тол.}}$ – індекс толерантності, характеризує рівень готовності прийняти інших такими, якими вони є, і взаємодіяти з ними на засадах згоди і порозуміння;

$I_{\text{тал.}}$ – індекс таланту, характеризує кількість талановитих людей, які працюють у креативних галузях, мають вищу освіту та займаються науковою діяльністю.

Індекс технологій обчислюється за формулою:

$$I_{\text{тех.}} = \frac{I_{\text{інв. в науку}} + I_{\text{ін.}}}{2}, \quad (2)$$

де $I_{\text{інв. в науку}}$ – валові витрати на виконання наукових робіт;

$I_{\text{ін}}$ – сумарний індекс інновацій, розрахований за методикою Держкомстату.

Індекс толерантності обчислюється за формулою:

$$I_{\text{тол}} = \frac{I_{\text{цінностей}} + I_{\text{самовираження}}}{3}, \quad (3)$$

де $I_{\text{цінностей}}$ – середнє арифметичне 2 показників: 1) тривалість пошуку роботи жінок до чоловіків; 2) кількість зареєстрованих колективних угод;

$I_{\text{самовираження}}$ – кількість прибулих мігрантів у регіон.

Індекс таланту обчислюється за формулою:

$$I_{\text{тал.}} = \frac{I_{\text{креат. класу}} + I_{\text{люд. кап.}} + I_{\text{наук. тал.}}}{3}, \quad (4)$$

де $I_{\text{креат. класу}}$ – кількість зайнятих у креативних індустріях (професійна та наукова діяльність, інформація та телекомунікації, мистецтво, спорт, розваги та відпочинок);

$I_{\text{люд. кап.}}$ – питома вага зайнятих, що мають повну та базову вищу освіту;

$I_{\text{наук. тал.}}$ – кількість дослідників регіону.

Індекс креативності є основою для класифікації країн або регіонів з розподілом на три групи: країни/регіони з високим рівнем креативності ($I_k \geq 0,8$), середнім (від 0,5 до 0,79) і низьким – $I_k < 0,5$.

Завдання 2.1

Визначення індексу креативності

Мета завдання: формування здатності визначати рівень креативності окремих регіонів.

Хід роботи

Провести дослідження регіонів України за такими показниками, поданими в табл. 1:

кількість працівників креативного класу, тисяч осіб;

питома вага зайнятого населення, що має вищу освіту, тисяч осіб;

кількість дослідників, осіб.

Які індекси покладені в основу розрахунку індексів технології, толерантності та таланту, що запропоновані Р. Флорідою?

Таблиця 1

Вихідні дані для розрахунку індексу креативності

Області України	Кількість працівників креативного класу, тисяч осіб	Економічно активне населення, що має вищу освіту, тисяч осіб	Кількість дослідників, осіб
Усього в Україні	901,1	5 717,7	53 835
Вінницька	21,6	204,4	288
Волинська	13,3	120	120
Дніпропетровська	73,6	418	4 498
Донецька	34,9	214,2	1 714
Житомирська	22,2	143,6	136
Закарпатська	13,7	120,5	289
Запорізька	33,9	271,4	1 116
Івано-Франківська	19,2	163,7	285
Київська	55,8	248,8	1 129
Кіровоградська	14,5	121,1	287
Луганська	10,5	100,7	117
Львівська	51,7	393,1	2 643
Миколаївська	15,2	150,5	592
Одеська	48,8	359,1	1 713
Полтавська	21	186,4	627
Рівненська	19,1	135,4	118
Сумська	17,1	127,5	647
Тернопільська	16	172,6	131
Харківська	80,4	528,4	9 230
Херсонська	20,2	101,7	331
Хмельницька	15,6	160	104
Черкаська	16,6	153,8	350
Чернівецька	12,4	100,7	316
Чернігівська	18,9	133,5	248
м. Київ	234,9	888,6	26 806

Завдання 2.2

Визначення індексу таланту

Мета завдання: формування здатності визначати рівень креативності окремих регіонів.

Хід роботи

Розрахувати індекс таланту областей України за даними табл. 2.

Таблиця 2

Вихідні дані

Області	Індекс креативного класу	Індекс людського капіталу	Індекс наукового таланту
Вінницька	0,31	0,006	0,41
Житомирська	0,28	0,56	0,49
Сумська	0,53	0,6	0,24

Завдання 2.3

Визначення індексу технологій

Мета завдання: формування здатності визначати рівень креативності окремих регіонів.

Хід роботи

Розрахувати індекс технологій областей України за даними табл. 3.

Таблиця 3

Вихідні дані

Області	Індекс інвестицій в науку	Індекс інновацій
Київська	0,11	0,51
Полтавська	0,39	0,99
Чернігівська	0,39	0,32

Завдання 2.4

Визначення індексу толерантності

Мета завдання: формування здатності визначати рівень креативності окремих регіонів.

Хід роботи

Розрахувати індекс толерантності областей України за даними табл. 4.

Таблиця 4

Вихідні дані

Області	Гендерний індекс	Індекс укладання колективних договорів	Індекс самовираження
Донецька	0,11	0,99	0,4
Тернопільська	0,99	0,99	0,56
Миколаївська	0,88	0,61	0,69

Завдання 2.5

Визначення індексу креативності

Мета завдання: формування здатності визначати рівень креативності окремих регіонів.

Хід роботи

У табл. 5 наведено показники креативності регіонів України. Необхідно визначити індекс креативності окремо для кожного регіону. Результати оцінити за шкалою та порівняти.

Таблиця 5

Вихідні дані

Індекси	Запорізька	Харківська	Черкаська	Одеська
1	2	3	4	5
Індекс креативного класу	0,31	0,99	0,56	0,99
Індекс людського капіталу	0,48	0,99	0,46	0,99

1	2	3	4	5
Індекс наукового таланту	0,005	0,99	0,39	0,29
Індекс інвестицій в науку	0,42	0,99	0,3	0,04
Індекс інновацій	0,45	0,99	0,99	0,96
Гендерний індекс	0,11	0,11	0,8	0,96
Індекс укладання колективних договорів	0,28	0,99	0,59	0,99
Індекс самовираження	0,27	0,99	0,18	0,6

Завдання 2.6

Круглий стіл на тему: "Місце та роль освіти в процесі побудови креативної економіки"

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії креативної економіки.

Хід роботи

Студенти за допомогою методу круглого столу обговорюють проблеми формування креативної економіки в Україні.

Круглий стіл (зустріч за круглим столом) – нарада, учасники якої розміщуються навкруги спеціально підготовленого круглого столу. Таке розташування підкреслює рівність прав кожного представника або кожної делегації, яка бере участь в цьому заході. У більш ширшому розумінні круглим столом називають зустріч рівноправних сторін – представників організацій (державних, наукових, громадських тощо) з метою визначення стратегії діяльності та співпраці в певному напрямі або сфері.

Для обговорення пропонуються такі питання:

1. Вищі навчальні заклади України.
2. Роль вищих навчальних закладів у формуванні та розвитку креативної економіки.
3. Підтримка державою науково-дослідних програм.
4. Перспективи розвитку інноваційного сектору в Україні.
5. Підведення підсумків обговорення.

Етапи проведення круглого столу:

1. Підготовчий, який містить:

вибір проблеми (проблема має бути гострою, актуальною, такою, що має різні шляхи вирішення);

підбір модератора (модератор керує проведенням круглого столу, а тому повинен на високому рівні володіти мистецтвом створення довірливої атмосфери, підтримки дискусії);

підбір диспутантів (склад учасників круглого столу може бути розширено шляхом залучення представників різних організацій);

підготовка сценарію (заздалегідь спланований сценарій дозволяє уникнути спонтанності та хаотичності).

2. Дискусійний етап, який містить:

виступ модератора, в якому дається визначення проблем і понятійного апарату, встановлюється регламент, правила спільної технології проведення заняття. До спільних правил комунікації належать рекомендації такого характеру: уникай загальних фраз, орієнтуйся на мету, умій слухати, будь активним у бесіді, коротко висловлюй думку, здійснюй конструктивну критику, не допускай образливих зауважень на адресу співрозмовника.

Для ведучого також існують певні правила:

під час проведення "інформаційної атаки" він повинен діяти директивно, жорстко обмежуючи в часі учасників круглого столу;

виявляти існуючі думки щодо поставленого питання та акцентувати увагу на оригінальних ідеях;

слідкувати, щоб учасники висловлювалися в певному порядку, оперуючи переконливими фактами;

рекомендується формувати додаткові запитання з метою підтримки гостроти дискусії: "Що ви особисто думаєте про це? Можете ви навести аналогічний приклад з практики? Як би ви це оцінили? Які наслідки вирішених проблем?";

підводити міні-підсумки за результатами виступів і дискусії.

3. Завершальний етап містить:

підведення завершальних підсумків модератором;

вироблення рекомендацій або рішень, прийняття резолюції;

визначення спільних результатів заходу, що проводиться.

Таким чином, круглі столи – це демократичний варіант проведення інтенсивних дискусій, він є складовою частиною практичного заняття,

який дає можливість усім слухачам взяти участь в обговоренні тієї чи іншої проблеми.

Тема 3. Захист права інтелектуальної власності в креативній економіці

Методичні рекомендації до вирішення завдань

Використовуючи нормативно-правову базу у сфері захисту права інтелектуальної власності, надайте обґрунтовану відповідь на запитання, наведені у завданнях до теми (обов'язковим є посилання на відповідний законодавчий акт у відповіді на запитання).

Завдання 3.1

Правова сутність договору ноу-хау

Мета завдання: формування здатності визначати правову базу врегулювання конфліктів у сфері захисту права інтелектуальної власності.

Хід роботи

Харківський механічний завод за договором передав товариству "Перспектива" комплект розробленої його спеціалістами конструкторської, документації на виготовлення пристрою для визначення вмісту нітратів в овочах та фруктах. Згідно з умовами договору завод, окрім документації, також зобов'язався поставити товариству спеціальне технологічне обладнання, підготувати його спеціалістів для освоєння розроблення, передати досвід з налагодження технологічного процесу. На підставі договору та податкового законодавства України бухгалтерія товариства у звітних документах зменшила оподатковуваний валовий прибуток, одержаний товариством за звітний період, на суму витрат на придбання ноу-хау. Державна податкова інспекція району виявила це під час проведення перевірки і оштрафувала товариство, мотивуючи своє рішення тим, що відносини між сторонами були врегульовані не договором ноу-хау, а договором купівлі-продажу. Не погодившись зі штрафом, товариство подало у міську податкову адміністрацію скаргу.

Проаналізуйте правове положення та аргументи спору і дайте відповідь на запитання.

Що визнається договором ноу-хау, які його особливості та юридична природа?

Які спільні риси та відмінності договорів ноу-хау та купівлі-продажу?

Завдання 3.2

Авторське право

Мета завдання: формування здатності визначати правову базу врегулювання конфліктів у сфері захисту права інтелектуальної власності.

Хід роботи

Програміст за фахом Мороз П. І. перебував у трудових відносинах з приватним підприємством "Альтаїр". У зв'язку з виконанням трудових обов'язків Мороз П. І. розробив та передав комп'ютерну програму для ведення бухгалтерського обліку на підприємствах. Програма використовувалась "Альтаїром" для власних потреб. Через деякий час (приблизно через півроку) приватне підприємство "Альтаїр" уклало декілька авторських договорів на використання вказаної програми іншими підприємствами. Мороз П. І., вважаючи себе автором програми, звернувся до суду з позовом до "Альтаїра".

Обґрунтуйте позицію відповідача, вкажіть, які юридичні факти належать до предмета доказування за цією справою.

Завдання 3.3

Авторське право

Мета завдання: формування здатності визначати правову базу врегулювання конфліктів у сфері захисту права інтелектуальної власності.

Хід роботи

До індивідуального плану роботи викладача доцент кафедри М. Митник додав підготовку монографії "Органічні сполуки", обсягом 10 авторських аркушів і строком виконання 3 роки. Зважаючи на великий обсяг навчальної роботи, йому на підставі додаткового договору із ректоратом було збільшено посадовий доклад.

За перший та другий рік роботи рукописи розділів монографії на кафедрі та вченої ради університету не подавались. Призначена вченою радою комісія встановила, що виконавець лише зібрав деякі емпіричні дані для підготовки розділів роботи. За рік, що зостався, робота не буде виконана. М. Митник посилався на те, що своє навантаження він виконав у вільний від навчальної і виховної роботи час.

Зважаючи на те, що виконавець захистив за подібною темою кандидатську дисертацію, за рішенням вченої ради університету тема монографії була збережена, але посадовий оклад М. Митника було змінено відповідно до реальних результатів роботи. У встановлений строк монографія не була завершена.

Наказом ректора університету за рекомендацією вченої ради з М. Митника було стягнуто різницю збільшеного на час виконання важливої роботи посадового окладу, що виплачувався на підставі додаткового договору.

Як слід вирішити суперечку? Які норми законодавства мають бути застосовані?

Завдання 3.4

Патент

Мета завдання: формування здатності визначати правову базу врегулювання конфліктів у сфері захисту права інтелектуальної власності.

Хід роботи

Група вчених-генетиків, працюючи в галузі селекції, встановила, що для продукування антибіотиків, вітамінів та інших цінних речовин найбільше значення має штучне підвищення змінюваності мікроорганізмів з наступним добором. На думку вчених, наукове усвідомлення цього відкриття має важливе значення для досліджень у різних галузях біології, медицини та сільського господарства. Зокрема, на його основі може бути розроблений принципово новий метод виробництва медичних препаратів. Учені звернулися до юриста за консультацією щодо закріплення свого пріоритету та прав.

Які роз'яснення мають бути надані вченим?

Завдання 3.5

Патент на корисну модель

Мета завдання: формування здатності визначати правову базу врегулювання конфліктів у сфері захисту права інтелектуальної власності.

Хід роботи

Патентне відомство отримало дві заявки. Заявнику пізніше поданої заявки було видано патент на корисну модель "Електронний кодовий замок". Щодо раніше поданої заявки на одержання патенту на винахід "Кодовий замок з ємнісною пам'яттю" рішення ще не було прийняте. Автори раніше поданої заявки вважають, що технічне вирішення, подане у формулі корисної моделі, на яку вже видано патент, не нове, тому що повторює сукупність суттєвих ознак їх заявки. Відмінність полягає лише в назві окремих елементів, а не їх сукупності. Тому автори звернулися до патентного повіреного з проханням надати їм допомогу у підготовці заперечення. Власник патенту на корисну модель, дізнавшись про підготовку опротестування виданого йому свідоцтва, в листі до авторів раніше поданої заявки повідомив, що він працював над винаходом самостійно і зі змістом їхньої заявки не був ознайомлений, а відтак, його патент не підлягає анулюванню. Крім того, тотожність запропонованих вирішень виключена тому, що він подав заявку на корисну модель, а не на винахід.

У якому порядку можуть бути визнані недійсними видані патенти і яке рішення може бути прийняте в цьому випадку, зокрема під час встановлення тотожності обох рішень?

Завдання 3.6

Твори декоративно-прикладного мистецтва

Мета завдання: формування здатності визначати правову базу врегулювання конфліктів у сфері захисту права інтелектуальної власності.

Хід роботи

На Петриківському підприємстві українського народного декоративного розпису майстром О. Шулікою була розроблена нова модель таці. У зв'язку із запуском моделі у виробництво виникло питання про необхідність забезпечення охорони прав підприємства та майстра-художника. Юридична фірма, до якої звернулося підприємство за консультацією, пояснила, що найкращим засобом охорони було б визнання цієї моделі промисловим зразком, тому що художньо-конструкторське вирішення зовнішнього вигляду виробу не має промислової придатності, оскільки передбачає ручний розпис кожного виробу. Проте, на думку юридичної фірми, третя особа все одно не зможе скористатися цією розробкою, яка є твором декоративно-прикладного мистецтва, і не зможе використати без згоди її автора, тобто майстра-художника.

Чи є обґрунтованою така консультація?

Завдання 3.7

Семінар "Захист прав інтелектуальної власності: норми міжнародного та національного законодавства"

Мета семінарського заняття: формування навичок та вмінь публічного, аргументованого обговорення актуальних питань захисту права інтелектуальної власності.

План семінарського заняття

1. Міжнародні стандарти захисту прав інтелектуальної власності.
2. Захист прав інтелектуальної власності в Україні.
3. Контрафакція і піратство як світова проблема.
4. Захист авторських і суміжних прав: вітчизняний та зарубіжний досвід.
5. Захист прав на торговельні марки: вітчизняний та зарубіжний досвід.
6. Захист прав на винаходи: вітчизняний та зарубіжний досвід.

Тема 4. Креативний менеджмент як основа побудови креативної економіки

Завдання 4.1 Круглий стіл "А-В-С"

Мета завдання: формування здатності визначати та грамотно використовувати науковий апарат та основні категорії креативної економіки; формування здатності роботи в команді та роботи на загальний результат.

Хід заняття

Модифікація семінарського заняття за принципом "А-В-С". Сутність завдання полягає в тому, що на початку кожному студенту видається картка з відповідним буквеним позначенням "А", "В" та "С".

На наступному етапі всі студенти поєднуються в групи відповідно до своїх карточок з буквами. Таким чином, формуються три групи, кожній з яких надається заздалегідь підготовлена інформація за такою тематикою:

1. Складові елементи системи креативного менеджменту.
2. Креативний менеджмент та креативне підприємництво.
3. Становлення креативного менеджменту.

На третьому етапі студенти в групах повинні ознайомитись з запропонованим матеріалом протягом 10 – 15 хвилин. На цьому етапі можна тезисно занотувувати поданий матеріал.

На четвертому етапі студенти створюють нові групи, в кожній з яких має бути представник кожної групи: "А", "В" та "С", які володіють інформацією за своєю тематикою.

На п'ятому етапі в нових групах кожен студент має тезисно надати інформацію за своєю тематикою. На доповідь кожному учаснику надається 3 – 5 хвилин.

Після того, як доповідачами будуть озвучені всі теми, викладач підходить до кожної групи та задає запитання. Наприклад, якщо група складається з трьох осіб (Іванов, Петров та Сидоров) та Іванов був доповідачем за темою, питання задаються Петрову та Сидорову. Якщо кожен з них надає правильну відповідь, то Іванов отримує 2 бали.

Таким чином відбувається оцінювання учасників у всіх групах.

Змістовий модуль 2

Теоретичні основи креативного менеджменту

Тема 5. Процес і природа людського мислення.

Типи мислення

Завдання 5.1

Аналогія як основа методу синектики

Мета завдання: формування здатності активізувати творчу діяльність працівників, використовуючи метод синектики.

Хід заняття

Студенти об'єднуються в групи, для кожної з яких надається одне з таких завдань на 10 – 15 хвилин:

підберіть приклади винаходів, зроблених на основі прямої аналогії з природою;

придумайте 2 – 3 завдання на застосування особистої аналогії;

підберіть кілька символічних аналогій до таких предметів: настільна лампа; зошит; олівець; сонце; двері; стілець; мотоцикл;

спробуйте навести приклади успадкування сутності казкових предметів в сучасному житті: килима-літака; чобіт-скориходів; скатертини-самобранки; саморушної печі; хатинки на "курячих ніжках".

Після презентації отриманих результатів, відбувається голосування щодо того, ідеї якої групи були найцікавішими та найкреативнішими, члени команди-переможця отримують бали за завдання.

Завдання 5.2

Синектика як метод активізації творчого потенціалу

Мета завдання: формування здатності активізувати творчу діяльність працівників, використовуючи метод синектики.

Хід заняття

Студенти об'єднуються в дві групи, кожній з яких надається кейс для вирішення. Після ознайомлення з кейсом, студенти повинні надати

чотири типи аналогій у рамках визначеної ситуації: пряму; символічну; суб'єктивну та фантастичну.

Кейс 1. Формат магазину

Велика мережа магазинів торгує господарськими товарами, розміщуючи свої магазини в різних районах міста. Сектор ринку, в якому працює мережа, практично вільний від конкурентів, оскільки торгівлю господарськими товарами, окрім магазинів даної мережі, в місті ведуть тільки відділи великих супермаркетів. Асортимент товару в цих відділах вкрай вузький. Усе це створює умови для ведення успішного бізнесу і розширення мережі.

Однак менеджмент мережі зіткнувся з серйозною проблемою, яку можна виразити словами: відсутність чіткого уявлення про раціональний асортимент товарів і формат магазинів. Під форматом магазину в даному випадку розуміється така залежність: покупці (переважно постійні мешканці району, в якому знаходиться магазин) своїм попитом диктують вимоги до асортименту товарів; від асортименту товарів залежить кількість і формат стелажів, що, в свою чергу, визначає розмір магазину; від розмірів потрібної площі приміщення залежить місце розташування магазину; а місце розташування (вибір району) визначає коло покупців-клієнтів, які, як відомо, диктують вимоги до асортименту. Яким бути магазину?

Компанія, що володіє мережею, провела дослідження споживчих переваг, доповнивши його аналізом популярності мережевого бренда і задоволеності роботою магазинів. Однак результати досліджень поки не дозволяють дати відповідь на питання про найбільш ефективний формат магазину. Розроблення бізнес-рішення зайшло в глухий кут.

Кейс 2. Вірусний маркетинг

Формуючи маркетингову та рекламну стратегію, туристична компанія звернула увагу на те, що майже половина з тих, хто вибирає туристичне агентство для організації свого відпочинку, робить це за порадою знайомих і друзів. Проаналізувавши ці дані, менеджмент компанії вирішив вдаватися до так званого вірусного маркетингу, який іноді має назву "сарафанне радіо".

Ідея вірусного маркетингу полягає в тому, що, на відміну від прямої реклами, самі клієнти рекомендують агентство своїм знайомим під час невимушеного спілкування. Такий вид поширення рекламної інформації може бути організований по-різному: шляхом обміну дисконтними картами, пересиланням SMS або повідомлень електронною поштою, веденням тематичних сторінок в мережі "Інтернет" і т. д.

Але головне – відповісти на питання: що потрібно зробити для того, щоб клієнтам захотілося стати джерелом і провідником рекламної інформації?

Після презентації отриманих результатів, відбувається голосування щодо того, ідеї якої групи були найцікавішими та найкреативнішими, члени команди-переможця отримують бали за завдання.

Завдання 5.3

Метод шести капелюхів

Мета завдання: формування здатності активізувати творчу діяльність працівників, використовуючи метод шести капелюхів.

Хід заняття

Метод "Шість капелюхів мислення" – це метод рольової гри. Одягаючи капелюх певного кольору (буквально або подумки), людина грає певну роль, яка їй відповідає, дивиться на себе з боку, дивиться на проблему з певної точки зору. Змінюючи капелюхи, змінює ролі, ракурс розгляду питання. Автор методу, Едвард де Боно, запропонував розподілити процес мислення на такі складові:

білий капелюх – об'єктивні факти і цифри;

червоний капелюх – мислення пов'язане з емоціями і почуттями, а також з ірраціональними аспектами мислення (інтуїцією, передчуттями);

чорний капелюх – мислення повинно бути логічним і правдивим, це не атака, не критичні нападки, це критичне дослідження;

жовтий капелюх – позитивне мислення;

зелений капелюх – мислення є навмисним і сконцентрованим зусиллям розуму, спрямованим на пошук творчих ідей і альтернатив;

синій капелюх – рефлексивне мислення, мислення про мислення. Під синім капелюхом людина управляє процесом сприйняття і перероблення інформації, що надходить.

Завдання для пари білого і червоного капелюхів

Абсолютні факти – це твердження, які на даний момент розвитку людського знання близькі до 100 % правдивості або правдоподібності. Варто зазначити, що, за словами Едварда де Боно, правда належить до словесної ігрової системи, відомої як філософія, факти ж мають відношення до досвіду, що піддається перевірці. Однак ступінь можливості перевірити факти теж буває різним. Твердження "Земля обертається навколо сонця" – у наш час загальноприйнятий факт. А кілька століть тому Джордано Бруно загинув на багатті за це немислиме, "єретичне" висловлювання. Абсолютним фактом було те, що Сонце обертається навколо Землі, і саме Земля є центром світобудови, що підтверджувалося візуальним щоденним наглядом, без будь-яких винятків.

Відносні факти – це твердження, які на певному рівні нашого сприйняття представляються нам саме такими (небо – блакитне), або з переходом до більш детального і наукового розгляду вимагають уточнення і коригування (у році 365 днів).

Оцінки та судження – твердження однієї людини або групи людей своєї точки зору, висловлювання думки про одну зі сторін явища або процесу, перенесення приватної ознаки на всю ситуацію в цілому (життя простого народу постійно погіршується; Петров абсолютно не знає математики; ти ніколи не миєш за собою посуд).

Емоції в даному контексті – це твердження, які відображають емоції мовця, наприклад, "Іванов – негарна людина".

Завдання. На лінійці "абсолютний факт – відносний факт – оцінка, судження – емоція" розташуйте такі висловлювання:

Політ Гагаріна тривав 108 хвилин.

У 8 класі учні розумніші, ніж у 7 класі.

Береза вища за ялинку.

НЛО не існує.

$2 \times 2 = 4$.

Папір білий.

Торт несмачний.
Ти – молодець.
Жуковський – батько російської авіації.
Ви – невдахи.
Біржа Forex – найпопулярніша біржа валют.
Я люблю життя!
Людина походить від мавпи.
Усе в світі відносно.

Завдання для пари чорного і жовтого капелюхів

Ці протилежні, і в той же час взаємодоповнювальні типи мислення в чорному та жовтому капелюхах можуть бути використані і для оцінювання проблемної ситуації і під час оцінювання поведінки іншої людини. Не буває так, щоб в людині були або одні негативні, або одні позитивні риси. Це скоріше наше емоційне до неї ставлення. Не буває, що в ситуації або в події одні тільки негативні моменти. Хоча часто доводиться робити свідомі зусилля для того, щоб знайти позитивні моменти в ситуаціях, які нам здаються безвихідними, критичними. Пошук позитивних моментів у цьому випадку зводиться до питання "Чому мене це навчило або навчить?" і т. д.

Завдання

Подія – людина виграла мільйон доларів. Назвіть можливі негативні наслідки цієї події.

Подія – людину звільнили з роботи. Назвіть можливі позитивні наслідки цієї події.

Питання для рефлексії

1. Що нового я дізнався про роботу з інформацією?
2. Чи завжди інформація, закладена в висловлюванні співрозмовника або в друкованому тексті і не підкріплена експресивною мімікою і жестами, є фактом? Як можна перевірити істинність висловлювання?
3. Чи завжди твердження, висловлене експресивно, можна зарахувати до емоцій?

4. Під яким капелюхом після розгляду різних варіантів рішення проблеми ми робимо остаточний вибір? Як можна перевірити правильність прийняття рішення для самої людини?

5. Яке мислення, критичне або позитивне, більш розвинене у "західної" людини і найбільш часто використовується?

6. Чи існують абсолютно позитивні або негативні події, ідеї, риси характеру і т. д.?

7. Що може статися, якщо використовувати тільки позитивне або тільки критичне мислення під час вирішення проблеми або оцінювання ситуації?

Тема 6. Формування креативної особистості

Завдання 6.1

Креативні можливості та креативні бар'єри

Мета завдання: формування здатності визначати креативні можливості та бар'єри в роботі креативної команди.

Хід заняття

Студентам надається перелік креативних бар'єрів та креативних можливостей (табл. 6), які вони повинні оцінити за шкалою: 0 – не значущий, 1 – значущий для вас чинник, який активізує творчий потенціал (можливість), або, навпаки, перешкоджає його реалізації (бар'єр).

Таблиця 6

Креативні можливості та креативні бар'єри

Креативні можливості	Креативні бар'єри
1	2
1. Професійні знання.	1. Недостатня різноманітність навичок.
2. Правильно встановлена точка контролю.	2. Обмежені можливості для набуття нових навичок.
3. Впевненість у собі.	3. Незначна кількість труднощів.
4. Відкритість мислення.	4. Послаблене почуття персональної відповідальності.
5. Досвід (життєвий і професійний).	5. Обмежена кількість варіантів рішення.

1	2
6. Ефективні моделі поведінки.	6. Відсутність моделей поведінки.
7. Підтримка лідерів.	7. Оточуючі готові прийняти обмежене число варіантів.
8. Відкритість лідерів.	8. Санкції.
9. Нагороди, заохочення, стимулювання.	9. Страх.
10. Проведення попередньої підготовки.	10. Особиста вузькість мислення.
11. Емоційна сила.	11. Біполярне (альтернативне) мислення.
12. Різноманітність вихідної інформації.	12. Надмірна впевненість в собі.
13. Незалежність у процесі роботи.	13. Постійна нестача часу.
14. Відсутність пов'язаності.	14. Процедурні обмеження.
15. Здатність до гри.	15. Бюрократизм.
16. Завзятість у досягненні мети.	16. Лідери з обмеженим світоглядом.
17. Здатність до емпатії.	17. Обмеження, що накладаються процесами в групі.
18. Позитивне й об'єктивне ставлення до себе.	18. На вас тиснуть, щоб домогтися згоди.
19. Винахідливість.	19. Перфекціонізм.
20. Здатність порушувати кордони.	20. Страх помилки.
21. Прийняття та розуміння креативності.	21. Страх відмови.
22. Самоаналіз.	22. Страх втратити контроль.
23. Збалансованість почуттів і мислення.	23. Гордість.
24. Сміливість.	24. Особисті фільтри.
25. Здатність іти на ризик.	25. Фізичний дискомфорт.
26. Пріоритет креативності.	26. Хвора спина.
27. Відповідальність.	27. Занадто конкретне мислення (надлишковий практицизм).
28. Дисципліна	28. Вузькість мислення.
29. Гарне здоров'я.	29. Прийняття існуючого стану речей (конформізм).
30. Постійний процес навчання і самонавчання.	30. Низька самооцінка.

Після цього, результати оцінювання чинників студентами заносяться в два бланки оцінювання креативних можливостей команди (табл. 7). Таким же чином формується таблиця командних оцінок креативних бар'єрів.

За результатами оцінювання обираються 5 – 7 креативних можливостей та креативних бар'єрів, які набрали максимальну кількість балів.

Командні креативні можливості

№ креативної можливості	Іванов	Петров	Сидоров					Σ
1	1	0	1					2
2	0	0	0					0
3	1	0	1					2
4	0	1	0					1
5	1	1	1					3
6	0	1	0					1
7	1	0	1					2
8	0	1	0					1
9	1	0	1					2
10	0	1	0					1
11	0	0	1					1
12	0	0	0					0
13	0	0	0					0
14	0	1	0					1
15	0	1	0					1
16	1	1	1					3
17	0	0	1					1
18	0	1	1					2
19	1	0	1					1
20	0	1	0					1
21	0	0	1					1
22	0	1	0					1
23	1	0	1					2
24	1	1	0					2
25	1	1	0					2
26	1	1	0					2
27	0	0	1					1
28	0	0	1					1
29	0	1	1					2
30	0	1	1					2

Питання для рефлексії (за результатами написання есе

Запропонуйте заходи, які може реалізувати керівник креативної команди для того, щоб максимально реалізувати креативні можливості

своєї команди (з тих чинників, що були оцінені максимальною кількістю балів), а також превентивні або реактивні заходи, які необхідно реалізувати, щоб подолати існуючі в колективі креативні бар'єри.

Завдання 6.2

Семінар "Переговори як невід'ємна складова діяльності інноваційної організації"

Мета семінарського заняття: формування навичок та вмінь ведення переговорів.

План семінарського заняття

1. Порівняльна характеристика існуючих методів ведення переговорів.
2. Застосування у практичній діяльності методу Сократа.
3. Застосування у практичній діяльності методу Штирліца.
4. Застосування у практичній діяльності методу трьох раундів.

Тема 7. Менеджер креативного типу

Завдання 7.1

Дослідження лідерських якостей особистості

Мета завдання: формування здатності застосовувати методи дослідження лідерських якостей особистості.

Хід роботи

Тест на визначення лідерських якостей

Інструкція. Оберіть один із варіантів і позначте його на бланку ключа (табл. 8).

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих:
 - а) так;
 - б) ні?

2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають більш високе положення по службі, ніж ви:

- а) так;
- б) ні?

3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим становищем, відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно:

- а) так;
- б) ні?

4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам керувати іграми ваших маленьких друзів:

- а) так;
- б) ні?

5. Чи відчуваєте ви велике задоволення, коли вам вдається переконати когось, хто вам до цього заперечував:

- а) так;
- б) ні?

6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною:

- а) так;
- б) ні?

7. Чи згодні ви з твердженням: "Усе найкорисніше у світі є творінням невеликої кількості видатних особистостей":

- а) так;
- б) ні?

8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який би міг спрямувати вашу професійну активність:

- а) так;
- б) ні?

9. Чи втрачали ви іноді холоднокрівність у розмові з людьми:

- а) так;
- б) ні?

10. Чи приносить вам задоволення, коли ви бачите, що оточуючі побоюються вас:

- а) так;
- б) ні?

11. У всіх обставинах (робочі збори, дружня компанія) чи намагаєтесь ви зайняти своє місце за столом, розташоване таким чином, щоб

воно дозволяло вам найлегше контролювати ситуацію і повертати до себе належну увагу:

- а) так;
- б) ні?

12. Чи вважаєте зазвичай, що ваша зовнішність справляє значне (імпозантне) враження:

- а) так;
- б) ні?

13. Чи вважаєте ви себе мрійником:

- а) так;
- б) ні?

14. Чи легко ви губитеся, якщо люди, які вас оточують, не згодні з вашою думкою:

- а) так;
- б) ні?

15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих (спортивних, розважальних тощо) груп:

- а) так;
- б) ні?

16. Якщо захід, яким ви займаєтеся, не дає запланованих результатів:

- а) ви раді, якщо відповідальність покладуть на когось іншого;
- б) вмієте взяти на себе всю відповідальність за рішення, яке було прийнято.

17. Яке з цих двох думок наближається до вашої власної:

- а) справжній керівник повинен сам робити справу, навіть у дрібницях;
- б) справжній керівник повинен вміти управляти?

18. З ким ви вважаєте за краще працювати:

- а) з людьми покірними;
- б) з людьми непокірними?

19. Чи намагаєтеся ви уникати гарячих дискусій:

- а) так;
- б) ні?

20. Коли ви були дитиною, чи часто ви зіштовхувалися з владністю ваших батьків:

- а) так;
- б) ні?

21. Чи вмієте ви в професійній дискусії схилити до своєї думки тих, хто раніше з вами був не згоден:

- а) так;
- б) ні?

22. Уявіть таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір. Потрібно прийняти рішення:

- а) ви вважаєте, що питання має вирішити людина, найбільш компетентна в групі;
- б) ви просто покладаєтеся на рішення інших.

23. Є вислів: "Краще бути першим на селі, ніж другим у місті". Якби ви робили вибір, то що б ви хотіли:

- а) бути першим у селі;
- б) бути другим у місті.

24. Чи вважаєте, що ви людина, що сильно впливає на інших людей:

- а) так;
- б) ні?

25. Чи може невдалий минулий досвід змусити вас ніколи більше не проявляти значної особистої ініціативи:

- а) так;
- б) ні?

26. З вашої точки зору, істинний лідер групи той, хто:

- а) найбільш компетентний;
- б) у кого найсильніший характер.

27. Чи завжди ви намагаєтеся розуміти (оцінювати) людей:

- а) так;
- б) ні?

28. Чи вмієте ви поважати дисципліну навколо вас:

- а) так;
- б) ні?

29. Який з двох типів керівників здається вам більш значним (переважним):

- а) той, який все вирішує сам;
- б) той, який постійно радиться?

30. Який з двох типів керівництва, на вашу думку, є найбільш сприятливим для хорошої роботи підприємства:

- а) колегіальний тип;
- б) авторитарний тип?

31. Чи часто у вас буває враження, що інші вами зловживають:

а) так;

б) ні?

32. Який з двох портретів більше наближається до вашого образу:

а) гучний голос, експресивні жести, за словом у кишеню не полізе;

б) тихий голос, неквапливі відповіді, стримані жести, замислений погляд?

33. На робочій нараді ви маєте думку, протилежну до думок інших, але ви впевнені в своїй правоті. Як ви поведете себе:

а) будете мовчати;

б) будете відстоювати свою точку зору?

34. Чи вважаюся вас людиною, яка підпорядковує і свої, і чужі інтереси тільки інтересам справи:

а) так;

б) ні?

35. Якщо на вас покладена дуже велика відповідальність за якусь справу, то відчуваєте ви при цьому почуття тривоги:

а) так;

б) ні?

36. Що ви хотіли б у своїй професійній діяльності:

а) працювати під керівництвом хорошого керівника;

б) працювати незалежно?

37. Як ви ставитеся до такого твердження: "Щоб сімейне життя було вдалим, потрібно, щоб важливі рішення приймалися одним з подружжя":

а) правильно;

б) неправильно?

38. Чи траплялося вам купувати щось, у чому ви не відчували необхідності, під впливом думки інших осіб:

а) так;

б) ні?

39. Чи вважаєте ви, що ваші організаторські здібності вище середніх:

а) так;

б) ні?

40. Як ви зазвичай поводитесь, зіштовхнувшись з труднощами:

а) труднощі бентежать;

б) труднощі змушують діяти активніше?

41. Чи часто ви робите різкі закиди співробітникам, коли вони їх за-
служили:

- а) так;
- б) ні?

42. Чи вважаєте, що ваша нервова система успішно витримує на-
пруженість життя:

- а) так;
- б) ні?

43. Якщо вам доведеться зробити реорганізацію, то як ви робите:

- а) вводжу зміни негайно;
- б) пропоную повільні, еволюційні зміни?

44. Якщо це необхідно, то чи зумієте ви перервати занадто балаку-
чого співрозмовника:

- а) так;
- б) ні?

45. Чи згодні ви з такою думкою: "Щоб бути щасливим, треба жити
непомітно":

- а) так;
- б) ні?

46. Чи вважаєте ви, що кожен з людей, завдяки своїм людським
здібностям, повинен зробити щось видатне:

- а) так;
- б) ні?

47. Ким (із запропонованих професій) вам у юності хотілося стати:

- а) відомим художником, композитором, поетом тощо;
- б) керівником колективу?

48. Яку музику вам приємніше слухати:

- а) урочисту, могутню;
- б) тиху, ліричну?

49. Чи відчуваєте ви деяке хвилювання під час зустрічі з важливими
особистостями:

- а) так;
- б) ні?

50. Чи часто ви зустрічаєте людину з більш сильною волею, ніж
у вас:

- а) так;
- б) ні?

Результат. Підрахуйте кількість набраних балів. Під час відповіді на питання ви отримуєте бал тільки за варіант ("а" або "б") у лівій колонці (табл. 8).

Ступінь вираженості лідерства:

до 25 балів: лідерство виражено слабо;

до 26 – 35 балів: середня вираженість лідерства;

36 – 40 балів: лідерство виражено сильно;

понад 40 балів: схильність до диктату.

Таблиця 8

Ключ

Питання	Відповідь	Питання	Відповідь
1	а б	15	а б
2	а б	16	б а
3	б а	17	б а
4	а б	18	б а
5	а б	19	б а
6	б а	20	а б
7	а б	21	а б
9	б а	23	а б
10	а б	24	а б
11	а б	25	б а
12	а б	26	а б
13	б а	27	б а
14	б а	28	а б
29	б а	40	б а
30	б а	41	а б
31	а б	42	а б
32	а б	43	а б
33	а б	44	а б
34	а б	45	б а
35	б а	46	а б
36	б а	47	б а
37	а б	48	а б
38	б а	49	б а
39	а б	50	б а

Завдання 7.2

Ділова гра "Рекрутинг керівника"

Хід заняття

З числа студентів обирається представники HR-відділу (3 особи). Інші студенти обирають для себе роль кандидата на вакантні посади: начальника відділу маркетингу, фінансового директора та начальника PR-відділу. Кожні кандидати складають резюме для заняття відповідної вакантної посади.

Представники відділу кадрів обирають, якими компетентностями повинні володіти кандидати на різні вакантні посади, визначають кейси, які будуть пропонувати для визначення наявності тієї чи іншої компетентності.

Перелік компетентностей та кейсів до них наведено далі.

1. Готовність взяти на себе відповідальність за колектив.

- Кейс. У вас у відділі проходить досить важлива нарада, яку веде керівник. Раптом у нього дзвонить мобільний телефон, він слухає і каже вам: "Мене викликає генеральний, ви повинні прийняти рішення без мене". Керівник йде. Через п'ятнадцять – двадцять хвилин обговорення стає ясно, що дискусія зайшла в глухий кут. Ваша реакція?

2. Готовність відповідати за колективний результат навіть у разі провалу.

- Кейс. Один із торгових представників з особистих причин не виконує належним чином свої обов'язки протягом останнього кварталу, у результаті чого відділ не виконав план. Проаналізуйте ситуацію з позиції вини та покарання учасників.

- Кейс. Ваш підлеглий систематично перепитує про те, як робити ту чи іншу роботу, але в підсумку робить все добре. Проаналізуйте, чим може бути викликана така поведінка (знайдіть якомога більше варіантів), і поясніть свої подальші дії.

- Як ви вважаєте, чому одні відділи виконують плани, у них ефективна команда, а в інших підрозділах плани не виконуються і висока плинність кадрів?

- У підрозділі погано підібраний і погано навчений персонал. Чия це відповідальність і які повинні бути подальші дії?

3. Перевага загального результату над особистим.

- Порівняйте керівників двох підрозділів: один із них завжди показує дуже високі особисті результати, а в іншого особисті результати не вище всіх, але середній показник співробітників його відділу вищий.

- Кейс. Керівник знаходиться зі своїм підлеглим на подвійному візиті. У якийсь момент він розуміє, що може втрутитися і зробити презентацію замість співробітника. Це буде більш ефектно, хоча істотного впливу на результат зустрічі не зробить. Як повинен вчинити керівник у такій ситуації і чому?

- Що краще: коли в спортивній команді є яскрава зірка, але сама команда не займає призових місць, чи коли команда входить до кола призерів, але ніхто особливо не виділяється?

4. Позитивне ставлення до людей.

- Кейс. У співробітника, який давно працює у компанії, у певний момент різко знизилася результативність. Наведіть якомога більше причин виникнення подібної ситуації.

- Що важливіше і правильніше: бачити в людях переваги чи недоліки? Чому?

- Чому одні воліють помічати в житті позитивні моменти, а інші фокусуються на негативі?

5. Прагнення до розвитку.

- Чому одні люди прагнуть постійно розвиватися, підвищувати свій рівень, висувають якісь нові ідеї, а інші вважають за краще стабільну діяльність, яка не потребує особливих змін від людини?

- Що означає "розвиватися у професії"?

- Що таке розвиток людини як лідера?

6. Не боїться сильних підлеглих.

- Кейс. Ви керівник і підбираєте собі в відділ співробітника. За підсумками відбору у вас є два кандидати, обидва цілком відповідають рівню посади і підходять колективу. При цьому один з них явно має потенціал зростання і розвитку в майбутньому, а для іншого дана посада на найближчі роки буде сталою. У компанії кар'єрне зростання зсередини принципово можливе. Ваше рішення? Чим ви це обґрунтовуєте?

- Назвіть три плюси і три мінуси для керівника відділу в ситуації, коли в його підпорядкуванні виявляється кілька досить сильних співробітників, які мають схильність до позиції лідера.

7. Уміння і готовність надихати.

- Як ви вважаєте, чи повинен керівник мотивувати і надихати підлеглих? Чому?

- Назвіть три плюси і три мінуси в ситуації, коли керівник схильний надихати своїх підлеглих.

- Кейс. Ви керівник відділу. Вашому підрозділу необхідно в найближчі вихідні вийти на роботу, оскільки склалася форс-мажорна ситуація. Політика компанії і бюджет не дозволяють оплачувати понаднормовий час. Крім того, ви знаєте, що останнім часом ваші співробітники працювали дуже напружено. Ваші дії?

- Яким чином ви будете визначати, чи треба переконувати підлеглого виконати ту роботу, яка йому не дуже цікава або не дуже приємна? Чи варто це робити в принципі або цілком достатньо того, що це входить до посадових обов'язків цього співробітника?

8. Уміння чути інших.

- Кейс. Йде обговорення досить важливого питання в ході наради всередині відділу. Ваш колега висловлює точку зору, яка суперечить вашій. Ваші дії? Чому?

9. Готовність і здатність навчати інших.

- Чому одним подобається вчити інших, пояснювати щось нове, а інших це дратує?

10. Власна точка зору.

- Ви хороший фахівець? Чому ви так вважаєте?

- Кейс. Ви берете участь у нараді. Ви переконані в правильності своєї точки зору, але переважна більшість колег висловили протилежну вашої точку зору. Ви як і раніше переконані в своїй правоті. Ваші дії? Чому?

11. Готовність до непопулярних рішень.

- Що можна вважати дійсно непопулярними рішеннями керівника щодо підлеглих? Наведіть конкретні приклади.
- Чому в одних керівників необхідність приймати непопулярні рішення викликає стрес, а в інших – ні?
- Кейс. Ви як керівник бачите, що система матеріальної мотивації, яка існує в компанії, неефективна, але вигідна людям. Ви вважаєте, що необхідно змінити систему, але це може викликати негативну реакцію. Ваше рішення?

Після підготовки всіх учасників проводиться безпосередньо інтерв'ювання кандидатів представниками HR-відділу. За результатами проведеної співбесіди, рекрутери повинні дати вмотивовану відповідь, якого кандидата і чому саме вони обрали на всі три вакантні посади.

Тема 8. Формування креативного середовища в організації

Завдання 8.1

Формування креативного простору в організації

Мета завдання: формування здатності організовувати робочий простір для працівників з метою активізації їх креативного потенціалу.

Хід роботи

Студенти об'єднуються в три групи, кожній з яких надається варіант традиційної організації робочого простору працівника, поданий на рис. 1.

Кожна група повинна запропонувати власний варіант організації робочого простору для креативної команди із урахуванням особливостей рис. 1. За результатами мозкового штурму пропонуються три варіанти кожною командою, за якими відбувається голосування. Переможцем є та команда, схема організації робочого простору якої отримала найбільшу кількість "лайків".

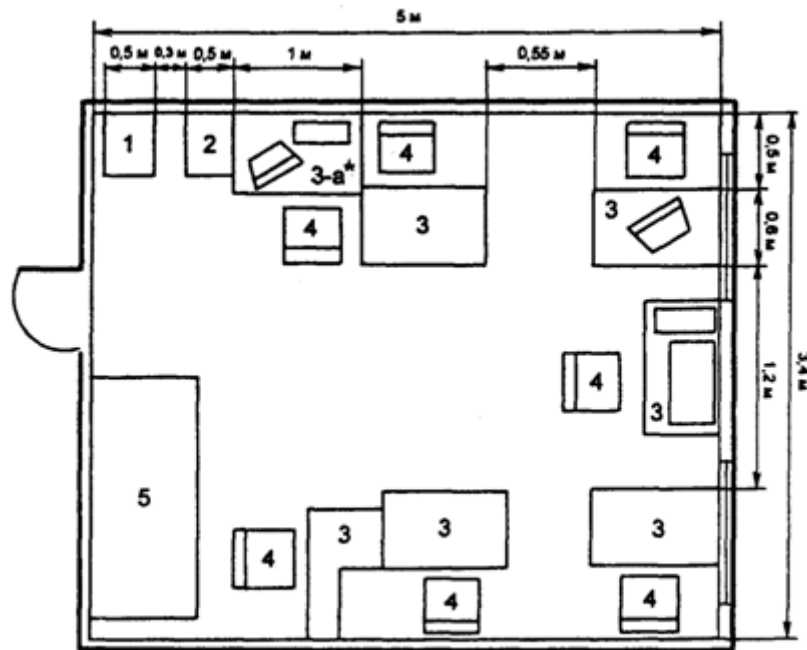


Рис. 1. Схеми організації робочого простору в приміщенні: 1 – холодильник, 2 – тумба для паперів, 3 – стіл, 4 – стілець, 5 – шафа для одягу та паперів

Завдання 8.2

Формування кодексу корпоративної етики організації

Мета завдання: формування здатності розробляти кодекс корпоративної етики в організації.

Хід роботи

Студенти об'єднуються в три групи, кожній з яких необхідно розробити кодекс корпоративної етики для:

- підприємства державного сектору;
- маркетингової компанії;
- банківської установи.

Основні елементи кодексу корпоративної етики подано в табл. 9.

**Складові елементи кодексів корпоративної етики на прикладі
провідних підприємств**

Назва підприємства	Складові
НАК "НАФТОГАЗ"	Місія; корпоративні цінності; правила та принципи бізнес-етики; політика з охорони навколишнього середовища; політика у сфері охорони здоров'я; політика у сфері безпеки; політика з охорони праці; політика у сфері прав людини; політика щодо взаємодії зі співробітниками; політика щодо конфлікту інтересів; взаємодія з підприємствами компанії; політика протидії корупції та відмиванню коштів; політика щодо подарунків і гостинності; політика щодо взаємодії з конкурентами; політика щодо взаємодії з контрагентами; політика щодо взаємодії з органами державної влади; політика щодо взаємодії з представниками засобів масової інформації; політика щодо захисту інформації; політика використання активів компанії; відповідальність за дотримання положень кодексу
АТ "ПУМБ"	Мета і завдання кодексу корпоративної етики; стратегії розвитку і місія банку; корпоративні цінності банку; принципи корпоративної етики банку; взаємодія між працівниками і банком; основні принципи HR-стратегії банку; дотримання принципів і вимог; зворотній зв'язок і лінія довіри групи "СКМ"; види можливих порушень
ХНЕУ ім. С. Кузнеця	Фундаментальні етичні цінності; принципи професійної діяльності; принципи мотивації діяльності студентів і членів трудового колективу; рекомендації щодо зовнішнього вигляду студентів та членів трудового колективу; поведінка, яка не сумісна з іміджем студента і члена трудового колективу; основні заповіді студента; ситуації-прецеденти, для яких визначено правильний вибір поведінки; відповідальність у випадку порушення кодексу
ТОВ "Нова пошта"	Цінності; ділова етика і комплаєнс; політика протидії корупції
<i>Procter & Gamble</i>	Захист та турбота про тварин; сировина з надійних джерел; принципи діяльності співробітників компанії; екологічна якість / забезпечення захисту довкілля; принципи щодо захисту прав людини; мета, цінності та принципи; боротьба з дискримінацією; безпечність продукції та дотримання правових та етичних норм; соціальні мережі; соціальна політика та принципи діяльності; повідомлення про проблеми; керівні рекомендації щодо забезпечення постачальниками принципів сталого розвитку

Тема 9. Інтегральний інтелект як об'єкт управління в креативному менеджменті

Завдання 9.1 Полярний профіль

Мета завдання: формування здатності проводити психологічну самооцінку особистості.

Хід роботи

Методологія полярних профілів дозволяє проаналізувати, як проводити самооцінку співробітників і їх незалежні характеристики. Ці характеристики дають працівник, його безпосередній керівник, його колеги та інші (кожен на окремій формі).

Самооцінка й оцінювання підлеглих співробітників проводиться за 10-бальною системою. Усі отримані оцінки потім переносяться в окрему підсумкову форму і записуються графічно у вигляді профілів (табл. 10).

Таблиця 10

Полярний профіль самооцінки працівника

Риси	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Запальний											Стриманий
Лицемірний											Щирий
Песиміст											Оптиміст
Тривожний											Спокійний
Розпорошений											Цілеспрямований
Закритий											Комунікабельний
Легковажний											Серйозний
Збудливий											Збалансований
Поступливий											Принциповий
"Вискочка"											Скромний
Безвольний											Вольовий
Нерозумний											Розумний
Агресивний											Миролобний
Вразливий											Витриманий
Некультурний											Тактовний
Ледачий											Працьовитий
Черствий											М'який

Перевагою методики є те, що вона дозволяє швидко визначити рівень самооцінки співробітника й оцінки його колег. Крім того, заповнення анкети пов'язано з реалізацією методології аналізу власних особистісних та інтелектуальних якостей.

Завдання 9.2

Соціально-психологічна самооцінка колективу

Мета завдання: формування здатності проводити психологічну самооцінку колективу.

Хід роботи

Інструкція. Ознайомившись зі списком суджень, оцініть, скільки ваших колег проявляє відносини і форми поведінки, зафіксовані в змісті цих суджень.

Варіанти відповідей:

"усі" – 6 балів;

"майже всі" – 5 балів;

"більшість" – 4 бали;

"половина" – 3 бали;

"меншість" – 2 бали;

"майже ніхто" – 1 бал;

"ніхто" – 0 балів.

Обрані оцінки записуйте в опитувальному аркуші навпроти порядкового номера відповідних суджень (табл. 11).

Таблиця 11

Опитувальний аркуш

№ з/п	Судження	Оцінка
1	2	3
1	Свої слова підтверджують справою	
2	Засуджують прояви індивідуалізму	
3	Мають подібні переконання	
4	Радіють успіхам один одного	
5	Надають допомогу новачкам і членам інших підрозділів	
6	Уміло взаємодіють один з одним	
7	Знають завдання, що стоять перед колективом	
8	Вимогливі один до одного	

1	2	3
9	Усі питання вирішують спільно	
10	Єдині в оцінках проблем, що стоять перед колективом	
11	Довіряють один одному	
12	Діляться досвідом роботи з новачками і членами інших підрозділів	
13	Безконфліктно розподіляють обов'язки між собою	
14	Знають підсумки роботи колективу	
15	Ніколи і ні в чому не помиляються	
16	Об'єктивно оцінюють свої успіхи і невдачі	
17	Особисті інтереси підпорядковують інтересам колективу	
18	Одному і тому ж присвячують своє дозвілля	
19	Захищають одне одного	
20	Ураховують інтереси новачків і представників інших підрозділів	
21	Взаємно доповнюють один одного в роботі	
22	Знають позитивні і негативні сторони роботи колективу	
23	Працюють над вирішенням завдань і проблем з повною віддачею	
24	Не залишаються байдужими, якщо зачеплені інтереси колективу	
25	Однаково оцінюють правильність розподілу обов'язків	
26	Допомагають один одному	
27	До новачків, старих членам колективу і представників інших підрозділів висувають однаково справедливі вимоги	
28	Самостійно виявляють і виправляють недоліки в роботі	
29	Знають правила поведінки в колективі	
30	Ніколи і ні в чому не сумніваються	
31	Не кидають почату справу на півдорозі	
32	Відстоюють прийняті в колективі норми поведінки	
33	Однаково оцінюють інтереси колективу	
34	Щиро засмучуються у разі невдачі колег	
35	Однаково об'єктивно оцінюють роботу старих, нових членів колективу і представників інших підрозділів	
36	Швидко вирішують конфлікти і суперечності, що виникають в процесі взаємодії один з одним під час вирішення колективних завдань	
37	Добре знають свої обов'язки	
38	Свідомо підкоряються дисципліні	
39	Вірять у свій колектив	
40	Однаково оцінюють невдачі колективу	
41	Тактовно поведуться щодо один до одного	
42	Не підкреслюють своїх переваг перед новачками і представниками інших підрозділів	
43	Швидко знаходять між собою спільну мову	

1	2	3
44	Добре знають прийоми і методи спільної роботи	
45	Завжди і у всьому праві	
46	Громадські інтереси ставлять вище особистих	
47	Підтримують корисні для колективу починання	
48	Мають однакові уявлення про норми моральності	
49	Доброзичливо ставляться один до одного	
50	Тактовно поведуться щодо новачків і членів інших підрозділів	
51	Беруть на себе керівництво колективом, якщо буде потрібно	
52	Добре знають роботу колег	
53	По-хазяйськи ставляться до майна фірми	
54	Підтримують традиції, що склалися в колективі	
55	Дають однакові оцінки соціально значущим якостям особистості	
56	Поважають один одного	
57	Тісно співпрацюють із новачками і членами інших колективів	
58	Приймають на себе обов'язки інших членів колективу у разі необхідності	
59	Знають риси характеру один одного	
60	Усі вміють робити	
61	Відповідально виконують будь-яку роботу	
62	Чинять активний опір силам, що роз'єднують колектив	
63	Однаково оцінюють правильність розподілу заохочень	
64	Підтримують один одного у важкі хвилини	
65	Радіють успіхам новачків і представників інших підрозділів	
66	Діють злагоджено і організовано в складних ситуаціях	
67	Добре знають звички і схильності один одного	
68	Активно беруть участь у громадській роботі	
69	Постійно піклуються про успіхи колективу	
70	Однаково оцінюють справедливість покарань	
71	Взаємно ставляться один до одного	
72	Щиро співпереживають невдачам новачків і членів інших підрозділів	
73	Швидко знаходять варіант розподілу обов'язків, який влаштовує всіх	
74	Добре знають, як йдуть справи один у одного	

Оброблення результатів. Підрахуйте суму балів за кожною з наведених далі груп для кожного співробітника підрозділу (табл. 12).

Після цього знайдіть інтенсивність розвитку кожного з показників у підрозділі за формулою: сума отриманих балів за певною шкалою всіх працівників підрозділу, які взяли участь в опитуванні, ділиться на кількість працівників, що взяли участь в опитуванні.

Оброблення результатів

№ з/п	Показники	Питання
1	Прагнення до збереження цілісності групи	2; 9; 17; 24; 32; 39; 47; 54; 62; 69
2	Згуртованість (єдність відносин)	3; 10; 18; 25; 33; 40; 48; 55; 63; 70
3	Контактність (особисті взаємини)	4; 11; 19; 26; 34; 41; 49; 56; 64; 71
4	Відкритість	4; 12; 20; 27; 35; 42; 49; 57; 65; 72
5	Організованість	4; 13; 21; 28; 36; 43; 51; 58; 66; 73
6	Інформованість	4; 14; 22; 29; 37; 44; 52; 59; 67; 74
7	Відповідальність	4; 8; 16; 23; 31; 38; 46; 53; 61; 68

Шкала вірогідності – питання 16; 31; 46; 61. Чим більше позитивних відповідей дав співробітник за цією шкалою, тим менш правдиво він відповідав на питання методики.

Завдання 9.3

Визначення рівня макіавелізму особистості

Мета завдання: формування здатності визначення можливості особистості відокремитись від загальноприйнятої моралі, обманювати й маніпулювати іншими людьми.

Хід роботи

Інструкції. Оцініть, як зазначені судження відповідають вашому ставленню до себе й інших людей. Оцінка кожного даного судження повинна бути виражена з використанням п'ятибальної шкали:

- 1 – повністю не згоден;
- 2 – не згоден;
- 3 – складно сказати;
- 4 – згоден;
- 5 – повністю згоден.

1. Ніколи нікому не кажіть, чому ви щось робите, якщо це не приносить вам користі.

2. Більшість людей добрі і ласкаві.

3. Кращий спосіб ладити з іншими людьми – це розповідати їм тільки приємні речі.

4. Ви повинні щось робити, тільки якщо ви абсолютно впевнені, що це правильно.

5. Найкраще думати, що будь-яка людина буде обманювати за першої ж нагоди.

6. Ми завжди повинні бути чесними, не зважаючи ні на що.

7. Іноді можна нанести шкоду іншій людині, щоб отримати те, що ви хочете.

8. Більшість людей не будуть працювати старанно, якщо їх не примушують.

9. Краще бути звичайною людиною і чесною, ніж відомою і нечесною.

10. Краще чесно розповісти людині, навіщо вона вам потрібна, ніж придумати якусь вигадку й обманом допомогти їй.

11. Успішні люди в основному чесні і хороші.

12. Той правий, хто вважає, що кожен піддає себе великій небезпеці.

13. Злочинець – така ж людина, як і всі ми, тільки він був настільки дурний, що його спіймали.

14. Більшість людей вірні.

15. Розумно бути добрим з людьми, важливими для тебе, навіть коли ти їх не любиш.

16. Ви можете бути хорошою людиною завжди й у всьому.

17. Більшість людей не обманюють (їх нелегко обдурити).

18. Іноді потрібно трохи обдурити, щоб отримати те, що ви хочете.

19. Брехати, обманювати – це завжди погано.

20. Втратити гроші набагато складніше, ніж втратити друга.

Оброблення результатів. ПМ (показник макіавеллізму): 1, (2), 3, (4), 5, (6), 7, 8, (9), (10), (11), 12, 13, (14), 15, (16), (17), 18, (19), 20.

Для суджень у дужках необхідно використовувати формулу:

$$S = 6 - M, \quad (5)$$

де M – оцінка, написана суб'єктом;

S – оцінка, яка буде включена в загальну кількість балів за цією шкалою.

Низький рівень макіавеллізму (до 50 балів і нижче) говорить про: сором'язливість, ввічливість, відсутність грубої мови в мовленні, співчуття, доброту, тепло, податливість, розуміння. Почуття радості від процесу (творчість). Необхідність допомоги, довіри, визнання з боку оточуючих, прагнення до тісної співпраці, дружнє ставлення до оточуючих. Істина, довірливість, щирість, сумлінність.

Високий рівень макіавеллізму (від 50 балів і вище) має на увазі: бажання говорити правду, критичність, прямолінійність, наполегливість в досягненні мети. Домінування, лідерські якості, агресивність, наполегливість, особиста сила, любов до конкуренції. Нехтування соціальним схваленням, схильність мати окрему думку, відмінну від думки більшості, зосередженість на результатах, прагматизм. Впевненість, почуття зверхності, незалежність, бажання змагатися. Саморефлексія, наявність внутрішніх конфліктів, загальний негативний емоційний фон. Марнославство, любов до лестоців, амбіції, вміння адаптуватися в будь-якій ситуації.

Люди з високими значеннями за цією шкалою – перші, до яких всі прагнуть, змагаючись, використовуючи інших як засіб для перемоги, так що інші дякують їм за цю можливість. Люди з високими оцінками за цією шкалою значно успішніші в переговорах, використовують маніпулятивну тактику й отримують винагороду порівняно з респондентами, що отримали середні і нижчі оцінки.

Тема 10. Командоутворення в креативному менеджменті

Завдання 10.1 Тест "Командні ролі"

Мета завдання: формування здатності визначення ролі, яку може виконувати кожен член креативної команди.

Хід роботи

Інструкція. У кожному з семи блоків даного опитувальника розподіліть 10 балів між можливими відповідями згідно з тим, як ви вважаєте вони найкраще підходять вашій поведінці. Якщо ви згодні з будь-яким твердженням на всі 100 %, то ви можете віддати йому всі 10 балів. При

цьому одній пропозиції можна привласнити мінімум 2 бали. Перевірте, щоб сума всіх балів за кожним блоком не перевищувала 10.

Блок 1. Який внесок я можу зробити в роботу команди:

10. Я думаю, що здатний швидко помічати нові можливості і отримувати з них вигоди.

11. Я можу успішно працювати з різними людьми.

12. Генерація ідей – моя вроджена перевага.

13. Моєю перевагою є вміння знаходити людей, здатних принести користь команді.

14. Моя здатність доводити все до кінця багато в чому забезпечила мою професійну ефективність.

15. Я готовий перенести тимчасову непопулярність, якщо бачу, що мої дії принесуть в кінцевому рахунку корисні результати.

16. Я швидко з'ясовую, що спрацює в даній ситуації, якщо в подібну ситуацію я вже потрапляв.

17. Особисті помилки й упередження не заважають мені знаходити і доводити переваги альтернативних дій.

Блок 2. Мої недоліки, які можуть проявитися в командній роботі.

20. Я відчуваю себе невпевнено на нараді, якщо відсутні чіткий порядок денний і контроль за його дотриманням.

21. Я схильний бути надто великодушним до людей, у яких правильна точка зору, але вони не висловлюють її відкрито.

22. Я схильний занадто багато говорити, коли в групі обговорюються нові ідеї.

23. Внаслідок моєї обачності я не схильний швидко і з ентузіазмом приєднуватися до думки колег.

24. Я іноді виглядаю авторитарним і нетерпимим, коли відчуваю необхідність досягти чогось.

25. Мені важко повести людей за собою, оскільки я дуже схильний до впливу атмосфери, що панує в групі.

26. Я занадто захоплений ідеями, які мені приходять в голову, і тому погано стежу за тим, що відбувається навколо.

27. Мої колеги вважають, що я занадто багато уваги приділяю деталям і надмірно турбуюся про те, що справи йдуть неправильно.

Блок 3. Участь у спільному проєкті.

30. Я вмію впливати на людей, не здійснюючи на них тиску.

31. Вроджена обачність оберігає мене від помилок, що виникають через неухважність.

32. Я готовий чинити тиск, щоб нарада не перетворювалося на марнування часу і не губилася з виду основна мета обговорення.

33. Можна розраховувати на надходження від мене оригінальних пропозицій.

34. Я завжди готовий підтримати будь-яку пропозицію, якщо вона слугує спільним інтересам.

35. Я енергійно шукаю серед нових ідей і розробок найсвіжіші.

36. Я сподіваюся, що моя здатність виносити неупереджені судження визнається всіма, хто мене знає.

37. На мене можна покласти обов'язки стежити за тим, щоб найбільш суттєва робота була організована належним чином.

Блок 4. Особливості мого стилю роботи в команді.

40. Я постійно намагаюся краще пізнати своїх колег.

41. Я неохоче заперечую своїм колегам і не люблю сам бути в меншості.

42. Я зазвичай знаходжу вагому аргументацію проти поганих пропозицій.

43. Я вважаю, що маю талант швидко організувати виконання схвалених планів.

44. Я володію здатністю уникати очевидних рішень і вмію знаходити несподівані.

45. Я прагну добитися досконалості під час виконання будь-якої ролі в командній роботі.

46. Я вмію встановлювати контакти із зовнішнім оточенням команди.

47. Я здатний сприймати будь-які думки, що висловлюються, але без коливаний підкоряюся думці більшості після прийняття рішення.

Блок 5. Я отримую задоволення від роботи, тому що.

50. Мені подобається аналіз ситуацій і зважування всіх шансів.

51. Мені подобається знаходити практичні рішення проблем.

52. Мені подобається усвідомлювати, що я створюю хороші робочі взаємини.

53. Я здатний чинити сильний вплив на прийняття рішень.

54. Я отримую можливість зустрітися з людьми, здатними запропонувати щось нове для мене.

55. Я здатний домогтися згоди людей на реалізацію необхідного курсу дій.

56. Я відчуваю себе в своїй стихії, коли можу приділити завданню всю мою увагу.

57. Мені подобається знаходити завдання, що вимагають напруження уваги.

Блок 6. Якщо мені несподівано запропонують вирішити важке завдання за обмежений час з незнайомими людьми, то.

60. Я б відчув необхідність спочатку на самоті обдумати шляхи виходу з глухого кута, перш ніж почати діяти.

61. Я був би готовий працювати з людьми, що вказали найбільш позитивний підхід, які б не були пов'язані з цим труднощі.

62. Я б спробував знайти спосіб розбиття завдання на частини відповідно до того, що краще за все вміють робити окремі члени команди.

63. Властива мені обов'язковість допомогла б нам не відстати від графіка.

64. Я сподіваюся, мені б вдалося зберегти холонокровність і здатність логічно мислити.

65. Я б наполегливо домагався досягти мети, незважаючи ні на які перешкоди.

66. Я був би готовий діяти силою позитивного прикладу у разі появи ознак відсутності прогресу в командній роботі.

67. Я б організував дискусію, щоб стимулювати висунання нових ідей і надати початковий імпульс командній роботі.

Блок 7. Проблеми, з якими я стикаюся, працюючи в команді.

70. Я схильний проявляти нетерпимість щодо людей, що заважають, на мою думку, прогресу в справах групи.

71. Навколишні іноді критикують мене за надмірний раціоналізм і нездатність до інтуїтивних рішень.

72. Моє прагнення забезпечити умови, щоб робота виконувалася правильно, може призводити до зниження темпів.

73. Я занадто швидко втрачаю інтерес і намагаюся почерпнути його у найбільш активних членів групи.

74. Я важкий на підйом, якщо не маю ясних цілей.

75. Мені іноді буває дуже важко розібратися у складнощах, що мені зустрілися.

76. Я соромлюся звернутися за допомогою до інших, коли не можу що-небудь зробити сам.

77. Я відчуваю труднощі під час обґрунтування своєї точки зору, коли стикаюся з серйозними запереченнями.

Оброблення результатів. Перенесіть свої бали з кожного блоку опитувальника в табл. 13. Простежте, щоб загальна сума всіх балів в підсумковому рядку дорівнювала 70. Якщо результат не дорівнює 70, перерахуйте, будь ласка, ще раз, десь була допущена помилка.

Таблиця 13

Оброблення результатів

Блоки	Голова / координатор	Творець / формувач	Генератор ідей / мислитель	Експерт / оцінник	Працівник / виконавець	Досліджувач / розвідник	Дипломат / колективіст	Реалізатор / доводчик
1 блок	13	15	12	17	14	10	11	16
2 блок	21	24	26	23	27	22	25	20
3 блок	30	32	33	36	31	35	34	37
4 блок	47	41	44	42	45	46	40	43
5 блок	55	53	57	50	56	54	52	51
6 блок	62	66	60	64	63	67	61	65
7 блок	76	70	75	71	72	73	77	74
Σ								

Голова (координатор, *coordinator*) спонукаючий і підтримуючий тип. Схильний довіряти людям і приймати їх такими, якими вони є, без прояву ревностів або підозрливості. Голова – це сильне домінування і відданість груповим цілям. Стиль керівництва голови – радо приймати внески, що роблять в діяльність команди й оцінювати їх відповідно до цілей команди. Зрілий, упевнений, самодисциплінований. Спокійний, неметушливий. Вміє чітко формулювати цілі, просуває рішення, делегує повноваження.

Організовує роботу команди і використання ресурсів відповідно до групових цілей. Має чітке уявлення про сильні та слабкі сторони команди і максимально використовує потенціал кожного члена команди. Голова може не володіти блискучим інтелектом, але він добре керує людьми. Ідеальний голова виглядає як хороший менеджер, тобто людина, яка знає, як використовувати ресурси, виключно адаптивний під час спілкування з людьми, але в той же час ніколи не втрачає свого контролю над ситуацією і своєї здатності приймати самостійні рішення, засновані на власному оцінюванні того, що необхідно на практиці. Голова – це хороший лідер для збалансованої за своїм складом команди, перед якою стоять складні і багатогранні проблеми, що потребують ефективного розподілу ролей всередині команди.

Формувач (творець, *shaper*). Підприємницький тип. Формувачі завжди виступають як спонукаючі до дії, і якщо команда схильна до бездіяльності або самовдоволення, то присутність формувачів виведе її з цього стану. Такий лідер – динамічний, кидає виклик, тисне. Стиль керівництва формувачів – оскаржувати, мотивувати, досягати. Це більш індивідуалістичний, ніж голова, тип лідера, який підштовхує людей до дій і, захоплюючи їх за собою, настільки ж часто приводить команду до невдачі, як і до успіху. Його мужність і енергія дозволяють долати труднощі. Формувачі за багатьма параметрами є антиподами колективістів. Ненавидять програші, схильні до провокацій, подразнення і нетерпіння. Характеризуються високою самооцінкою, схильністю до фрустрації, товариськістю і підозрілим ставленням до людей. Це екстраверти, спонукувані до дій вимогами зовнішнього середовища. Як лідери вони гарні для вже сформованої команди, яка в своїй роботі зіткнулася зі складною зовнішньою або внутрішньою перешкодою. Як менеджери формувачі процвітають у ситуаціях, що характеризуються "політичною складністю", яка стримує рух вперед.

Генератор ідей (мислитель, *plant*) інтровертивний тип генератора ідей. Винахідливий, володіє багатою уявою – людина з ідеями, що вміє вирішувати нестандартні проблеми. Як правило, мислителі діють поодиноці, сидячи в своєму кутку й обдумуючи різні варіанти. Володіють високим інтелектуальним рівнем і дуже високим показником креативності. Це яскраві представники інтелектуалів-одинаків, вони часто сприймаються членами команди як не дуже комунікабельні. Їм властива прямота і чесність в спілкуванні. Стиль мислителя – приносити інноваційні ідеї в роботу

команди і її цілі. Він схильний "витати в хмарах" та ігнорувати деталі або протокол. Чим успішніше мислителі здійснюють свою роль в команді, тим менше їх поведінка схожа на звичну модель поведінки менеджера. У світі організацій мислителі не дуже процвітають, їх менеджерська кар'єра рідко буває блискучою. Як правило, вони дуже вправні, що призводить до того, що в більшості випадків вони стають технічними фахівцями, а не займають високі управлінські посади. Мислителі частіше зустрічаються в нових компаніях, що тільки формуються, оскільки за своїм складом вони швидше підприємці, ніж менеджери.

Експерт (оцінник, *monitor-evaluator*). Розважливий, проникливий, має стратегічне мислення. Бачить всі альтернативи, все зважує – експерт. Оцінник об'єктивний під час аналізу проблем й оцінювання ідей. Рідко охоплений ентузіазмом, він захищає команду від прийняття імпульсивних, відчайдушних рішень. Представники цієї ролі яскраво не проявляють себе в команді до тих пір, поки не приходить час прийняття важливих рішень. При цьому члени команди, що пропонують ідеї (мислитель і розвідник) рідко є тими людьми, які здатні оцінити вигоду від своїх ідей і їх наслідки. Представники цієї ролі відрізняються високим інтелектуальним рівнем, високими показниками критичності мислення, особливо це стосується їх здатності висувати контраргументи. Оцінювачі досить повільні у своїх міркуваннях і завжди вважають за краще все ретельно обмірковувати. Оцінювачам може не вистачати натхнення або здатності мотивувати інших. Оточуючими вони можуть сприйматися як сухі, дещо занудні і часом надто критичні люди. Багато хто навіть дивується, як представники цієї категорії взагалі стають менеджерами. Проте оцінники нерідко займають високі стратегічні пости в організаціях.

Працівник (виконавець, *implementer*). Основною якістю Виконавців є дисциплінованість; інші ж природні здібності або інтелект майже завжди в їхньому випадку вторинні. Стиль виконавця в команді – організація робіт. Виконавці надійні, консервативні й ефективні. Вони володіють внутрішньою стабільністю і низьким рівнем занепокоєння. Працюють переважно на команду, а не заради задоволення власних інтересів. Уміють реалізувати ідеї у практичних діях. Виконавці приймають поставлені перед ними цілі, які стають частиною їх морального кодексу, і дотримуються їх під час виконання робіт. Вони систематично складають плани і виконують їх. Дуже ефективні організатори та адміністратори. Вони можуть мати недолік гнучкості і не люблять неперевірені ідеї. У великих,

добре структурованих організаціях кар'єра таких людей зазвичай складається дуже успішно. Успіх і визнання приходять до виконавців з часом у результаті того, що вони систематично роблять ту роботу, яку необхідно робити, навіть якщо вона не відповідає їх внутрішнім інтересам або не приносить задоволення.

Розвідник (досліджувач, *resource investigator*) екстравертивний тип генератора ідей. Ентузіаст, товариський. Це ще один член команди, орієнтований на пропозицію нових ідей. Однак, спосіб генерації ідей розвідниками і сам характер пропонованих ними ідей відмінні від мислителів. Вони схильні не стільки самі пропонувати оригінальні ідеї, скільки "підбирати" фрагменти ідей оточуючих і розвивати їх. Розвідники особливо вправні у вивченні ресурсів за межами команди. Стиль побудови команди розвідника – створити мережу і збирати корисні ресурси для команди. За умови середніх показників інтелектуального рівня і креативності, вони товариські, допитливі і соціально орієнтовані. Завдяки цим якостям і вмінню використовувати ресурси розвідники легше, ніж мислителі інтегруються в команду. У разі вмілого керівництва лідера команди мислитель і розвідник можуть успішно співіснувати разом, не зазіхаючи на територію один одного і роблячи кожен свій внесок у генерування нових ідей.

Дипломат (колективіст, *team worker*). М'який, сприйнятливий, дипломатичний. Вміє слухати, запобігає тертю членів команди – чутливий щодо до індивідів і ситуацій. Колективіст грає орієнтовану на відносини роль в команді. Якщо в команді є складні в спілкуванні люди, то колективісти здатні чинити м'який вплив на ситуацію і запобігти можливим конфліктам, тим самим надаючи допомогу формальному лідерові команди у виконанні поставленого завдання. Колективіст може бути нерішучим у момент кризи. Представники цього типу нерідко зустрічаються серед вищого керівництва організацій. З них виходять відмінні наставники молодих менеджерів.

Реалізатор (доводчик, *completer-finisher*). Старанний і сумлінний. Шукає помилки та упущення. Контролює терміни виконання доручень. Як правило, про успіх команди судить за остаточними результатами її роботи. При цьому багато людей майже патологічно не можуть довести розпочате ними до кінця, і вміння завершувати почате є досить рідкісною якістю. Доводчики – це люди, які володіють цим даром повною мірою.

Їх відрізняє увага до деталей і вміння тримати в голові заплановане, забезпечуючи, щоб нічого не упускалося і всі деталі плану були доведені до завершення. Вони вважають за краще постійні зусилля, узгодженість і послідовність дій "кавалерійським атакам". Вони орієнтовані на виконання зобов'язань і менше цікавляться ефектним і гучним успіхом. Схильність до досягнення досконалості у всьому, за що вони беруться, і неохитність у досягненні наміченого – їх неодмінні якості. До їх слабким сторін слід віднести недостатню гнучкість, у результаті чого вони часом витрачають занадто багато сил на досягнення поставлених цілей, які за обставин, що змінилися, виявляються недосяжними.

Тема 11. Мотивація особистостей креативного типу

Завдання 11.1

Мотивація креативних працівників

Мета завдання: формування здатності до вибору найдоцільнішого способу мотивації креативних працівників.

Хід роботи

Студенти розподіляються на групи та працюють над кейсами. Після мозкового штурму пропонуються варіанти мотивації креативних працівників, з яких обираються найбільш оптимальні.

Кейс 1. Ви були запрошені на посаду директора з персоналу у великої української компанії з чисельністю більш ніж 1 000 співробітників та розвинутою мережею філіалів. Основним видом діяльності компанії є надання послуг. Плинність кадрів на рівні 5 – 6 % на рік.

Управління (структура компанії) будується за принципом вертикальних відносин з чітко визначеними напрямками діяльності. Плюсом є повна податкова прозорість компанії, тобто "білої" зарплатної політики компанії. Середня заробітна плата становить 1 000 доларів після сплати податків.

У нинішній ситуації компанія переживає період швидкого зростання, тобто компанія приймає близько 10 – 15 осіб щомісяця на різні посади. На даний момент у компанії немає чіткої системи негрошової мотивації.

Кейс 2. *Nagrom* – велика ІТ-компанія. У співробітників є соціальний пакет (абонемент у фітнес-клуб, медична страховка). Для них проводяться корпоративні свята, створені хороші умови праці. Співробітники отримують велику зарплату. Однак люди постійно звільняються.

Чому так відбувається? Що потрібно зробити, щоб скоротити плинність кадрів?

Кейс 3. Профіль діяльності – великий банк з розгалуженою мережею, що складається з філій і додаткових офісів у всіх великих містах України. Чисельність персоналу складає близько 4 тисяч осіб. Термін роботи на ринку більше 15 років. В умовах кризи продовжує зберігати свої позиції на ринку, одночасно підвищуючи якість і розширюючи перелік своїх послуг. Для продовження активного розвитку банку керівництво затвердило програму "Нові цілі на 2025 рік", в основі якої лежить завдання підвищення рівня банківських технологій і підвищення якості обслуговування клієнтів.

Але оскільки в умовах мінімізації витрат у відділу кадрів обмежені фінансові ресурси, було запропоновано розробити програму нефінансової мотивації персоналу. Визначте, з урахуванням специфіки діяльності організації, які інструменти мотивації найбільш підходять для мотивації співробітників.

Кейс 4. Профіль діяльності – регіональна оптова компанія, розташована в обласному центрі, має клієнтську базу не тільки в своєму регіоні, а й в інших прилеглих регіонах. Чисельність персоналу – 500 осіб. Термін роботи на ринку більше 15 років. Криза істотно вплинула на продажі компанії, але в той же час практично не скоротила кількість співробітників. З кінця 2017 року основні постачальники компанії намагаються мотивувати її збільшити обсяг поставок за рахунок надання цінових знижок і того факту, що накладні витрати стали залежати від виконання узгоджених планів продажів (між керівниками компанії і постачальниками).

Визначте, з урахуванням специфіки діяльності організації, які інструменти мотивації найбільш підходять для заохочення співробітників.

Рекомендована література

Основна

1. Баранчєєв В. П. Управление знаниями в инновационной сфере : учебник / В. П. Баранчєєв. – Москва : Благовєст-В, 2007. – 272 с.
2. Захист прав інтелектуальної власності: норми міжнародного та вітчизняного законодавства та їх правозастосування. Практичний посібник / Н. П. Баранов, С. А. Балабанов. – Київ : КІС, 2007. – 448 с.
3. Методологія і організація наукового дослідження : навч. посіб. / В. Л. Пілюшенко, І. В. Шкрабак, Е. І. Словенко та ін. – Донецьк : ДонДАУ, 2002. – 343 с.
4. Назарова Г. В. Креативна економіка та менеджмент : навчальний посібник / Г. В. Назарова, Ю. В. Сотнікова. – Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2018. – 160 с.
5. Назарова Г. В. Управління персоналом / Г. В. Назарова, О. В. Ачкасова. – Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015.
6. Савченко В. А. Управління розвитком персоналу : навч. посіб. / В. А. Савченко. – Київ : КНЕУ, 2002. – 352 с.

Додаткова

7. Гибсон Д. Организации: поведение, структуры, процессы / Д. Гибсон, Д. Иванцевич, Д. Доннели ; пер. с англ. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 662 с.
8. Данчева О. В. Практична психологія в економіці та бізнесі / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб. – Київ : Лібра, 1999. – 270 с.
9. Исследование систем управления : учеб. пособ. для вузов / Н. И. Архипова, В. В. Кульба, С. А. Косяченко и др. – Москва : Изд-во "ПРИОР", 2002. – 384 с.
10. Лукичева Л. И. Управленческие решения : учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев. – Москва : Омега-Л, 2006. – 383 с.
11. Масленникова Н. П. Менеджмент инновационной организации / Н. П. Масленникова. – Москва : Государственный университет управления (ГУУ), 2001. – 97 с.

12. Мильнер Б. З. Управление знаниями / Б. З. Мильнер. – Москва : ИНФРА-М, 2003. – 178 с.

13. Мордовин С. К. Управление человеческими ресурсами: 17-модульная программа для менеджеров "Управление развитием организации". Модуль 16 / С. К. Мордовин. – Москва : ИНФРА-М, 2000. – 288 с.

14. Шипунов В. Г. Основы управленческой деятельности: управление персоналом, управленческая психология, управление на предприятии / В. Г. Шипунов, Е. Н. Кишкель. – Москва : Высшая школа, 2000. – 304 с.

Інформаційні ресурси

15. Економічний словник [Електронний ресурс] // Бібліотека економіста. – Режим доступу : <http://www.library.if.ua>.

16. Кодекс законів про працю [Електронний ресурс] // Відомості Верховної Ради УРСР. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.

17. Креативна економіка та менеджмент : сайт персональних навчальних систем [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=1839>.

18. Новинки креативного середовища [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.net>.

19. Сайт ПНС ХНЕУ ім. С. Кузнеця. Навчальна дисципліна "Креативна економіка та менеджмент" [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://pns.hneu.edu.ua/course/view.php?id=1839>.

20. Статистична інформація [Електронний ресурс] / Державний комітет статистики України. – Режим доступу : www.ukrstat.gov.ua.

21. Хохлов В. В. Оценка эффективности использования финансов предприятий в условиях рыночной экономики [Электронный ресурс] / В. В. Хохлов. Режим доступу : <http://www.cis2000.ru/publish/>.

Зміст

Вступ.....	3
Змістовий модуль 1. Креативна економіка: формування, розвиток та інституційне середовище	5
Тема 1. Концептуальні засади креативної економіки.....	5
Завдання 1.1. Визначення понять "креативна економіка" та "креативний менеджмент"	5
Завдання 1.2. Визначення особистісного рівня креативності.....	5
Тема 2. Особливості формування креативної економіки в Україні та за кордоном	7
Завдання 2.1. Визначення індексу креативності	8
Завдання 2.2. Визначення індексу таланту	10
Завдання 2.3. Визначення індексу технологій	10
Завдання 2.4. Визначення індексу толерантності	11
Завдання 2.5. Визначення індексу креативності	11
Завдання 2.6. Круглий стіл на тему: "Місце та роль освіти в процесі побудови креативної економіки"	12
Тема 3. Захист права інтелектуальної власності в креативній економіці.....	14
Завдання 3.1. Правова сутність договору ноу-хау	14
Завдання 3.2. Авторське право	15
Завдання 3.3. Авторське право	15
Завдання 3.4. Патент	16
Завдання 3.5. Патент	17
Завдання 3.6. Твори декоративно-прикладного мистецтва... ..	17
Завдання 3.7. Семінар "Захист прав інтелектуальної власності: норми міжнародного та національного законодавства"	18
Тема 4. Креативний менеджмент як основа побудови креативної економіки	19
Завдання 4.1. Круглий стіл "А-В-С"	19
Змістовий модуль 2. Теоретичні основи креативного менеджменту	20
Тема 5. Процес і природа людського мислення.	
Типи мислення	20
Завдання 5.1. Аналогія як основа методу синектики	20

Завдання 5.2. Синектика як метод активізації творчого потенціалу	20
Завдання 5.3. Метод шести капелюхів	22
Тема 6. Формування креативної особистості	25
Завдання 6.1. Креативні можливості та креативні бар'єри	25
Завдання 6.2. Семінар "Переговори як невід'ємна складова діяльності інноваційної організації"	28
Тема 7. Менеджер креативного типу	28
Завдання 7.1. Дослідження лідерських якостей особистості	28
Завдання 7.2. Ділова гра "Рекрутинг керівника"	35
Тема 8. Формування креативного середовища в організації.....	38
Завдання 8.1. Формування креативного простору в організації	38
Завдання 8.2. Формування кодексу корпоративної етики організації.....	39
Тема 9. Інтегральний інтелект як об'єкт управління в креативному менеджменті.....	41
Завдання 9.1. Полярний профіль.....	41
Завдання 9.2. Соціально-психологічна самооцінка колективу.....	42
Завдання 9.3. Визначення рівня макіавелізму особистості	45
Тема 10. Командоутворення в креативному менеджменті	47
Завдання 10.1. Тест "Командні ролі"	47
Тема 11. Мотивація особистостей креативного типу	55
Завдання 11.1. Мотивація креативних працівників	55
Рекомендована література.....	57
Основна	57
Додаткова	57
Інформаційні ресурси	58

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

КРЕАТИВНА ЕКОНОМІКА ТА МЕНЕДЖМЕНТ

**Методичні рекомендації
до практичних завдань
для студентів спеціальностей
051 "Економіка", 232 "Соціальне забезпечення"
другого (магістерського) рівня**

Самостійне електронне текстове мережеве видання

Укладач **Сотнікова** Юлія Володимирівна

Відповідальний за видання *Г. В. Назарова*

Редактор *В. О. Дмитрієва*

Коректор *В. Ю. Труш*

План 2021 р. Поз. № 149 ЕВ. Обсяг 61 с.

Видавець і виготовлювач – ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до Державного реєстру
ДК № 4853 від 20.02.2015 р.*