

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»

Факультет гуманитарный
Кафедра социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента

СОГЛАСОВАНО
Заведующий кафедрой
Петрашевич И. И.

30.05.2021 г.

СОГЛАСОВАНО
Декан факультета
Кадира В. Н.

30.05.2021 г.

ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальностям 1-19 80 01 Дизайн,
1-20 80 01 Арт-менеджмент*

Составитель

Ермолович Д. В., доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М. Широкова», кандидат философских наук, доцент

Рассмотрено и утверждено
на заседании Совета Института
протокол № 10 от 25.05.2021 г.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65-290-2я73

Р е ц е н з е н т ы:

кафедра экономики Государственного учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (протокол № 12 от 03.05.2021 г.);

Беляева Е. В., доцент кафедры философии культуры Государственного учреждения образования «Белорусского государственного университета», доктор философских наук, доцент.

Рассмотрено и рекомендовано к утверждению
кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента
(протокол № 10 от 31.05.2021 г.)

Т30 Ермолович, Д. В. Технологии креативного менеджмента: учеб.-метод. комплекс для обучающихся специальностям 1-19 80 01 Дизайн, 1-20 80 01 Арт-менеджмент [Электронный ресурс] / Сост. Д. В. Ермолович. – Электрон. дан. (2,1 Мб). – Минск : Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2021. – 136 с. – 1 электрон. опт. диск (CD).

Систем. требования (миним.) : Intel Pentium (или аналогичный процессор других производителей) 1 ГГц ; 512 Мб оперативной памяти ; 500 Мб свободного дискового пространства ; привод DVD ; операционная система Microsoft Windows 2000 SP 4 / XP SP 2 / Vista (32 бит) или более поздние версии ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов формата pdf).

Номер гос. регистрации в НИРУП «Институт прикладных программных систем» 1062126642 от 12.10.2021 г.

Учебно-методический комплекс представляет собой совокупность учебно-методических материалов, способствующих эффективному формированию компетенций в рамках изучения дисциплины «Технологии креативного менеджмента».

Для обучающихся, осваивающих образовательные программы высшего образования II ступени, и преподавателей.

ISBN 978-985-547-383-2

© Институт современных знаний
имени А. М. Широкова, 2021

ВВЕДЕНИЕ

Инновационный путь развития Республики Беларусь – одно из условий социально-экономического выживания в ближайшие десятилетия. Производство и воспроизводство товаров, услуг, кадров в современных условиях неизбежно потребует поиска и развития человеческого потенциала, созидания конкурентных социально-гуманитарных технологий, преодолевающих негативные последствия так называемого «человеческого фактора» и обеспечивающих управленческую, деловую и профессиональную эффективность.

Предлагаемый курс способствует раскрытию сущности динамики современного общества, а вместе с этим и путей совершенствования механизмов адекватного реагирования будущих специалистов на вызовы современности, подготовит новое поколение социально ответственных и профессионально грамотных специалистов в сфере управления ближайшим будущим.

Дисциплина «Технологии креативного менеджмента» является практико-ориентированным курсом второй ступени высшего образования и предназначена для решения профессиональных задач в области менеджмента; раскрытия творческого потенциала сотрудников компаний; развития способности участвовать в управлении командной работой, проектной деятельностью и программами организационных, информационно-коммуникативных изменений; внедрения товаров и услуг, технологических и продуктовых инноваций.

В основу курса положены не только идеи различных стратегий управления бизнес-практикой (от классических до современных), но и их синтеза, когда эффективность принятого управленческого решения зависит от конкретной бизнес-задачи и тех ресурсов, которыми сможет воспользоваться менеджер на разных стадиях жизненного цикла организации.

Учебно-методический комплекс по курсу «Технологии креативного менеджмента» позволяет познакомиться с основными инструментами работы менеджера в процессе идентификации проблемы, алгоритмизации творческого процесса и подготовки альтернативных решений.

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

Памятка по работе с материалами раздела. В тексте конспекта лекций отсылка к использованным источникам дается по сквозному списку основной и дополнительной литературы из пункта 4.2 «Вспомогательного раздела» комплекса. Для понимания ряда вопросов курса рекомендуется знакомство с материалами авторского УМК «Основы креативных технологий» [1], на которые делается регулярная ссылка. Наглядные материалы (20 схем и таблиц) представлены в том числе и для самостоятельного изучения в качестве опорных. Обычным курсивом выделяются базовые понятия тем, устанавливаются те или иные акценты, на которые необходимо обратить внимание. Что касается подбора фрагментов первоисточников, то их использование на семинарах и/или для самостоятельной работы зависит от постоянно меняющихся интересов и вкусов как преподавателей, так и обучающихся.

1.1. Конспект лекций

Введение. Креативный менеджмент, как вид управленческой деятельности, и государственная политика

Философия и понимание сущности бизнеса полагает выявление ряда его сторон (онтологической, аксиологической, методологической, праксиологической):

- *онтология бизнеса* – это производство ради воспроизводства, распределения и потребления (где сущность – обеспечение жизнедеятельности общества посредством управления материальными процессами): от поляризации форм труда к предпринимательству до гуманизации труда;
- *аксиология бизнеса* – это движение оценки от «производства ради производства» (по традиции наследования профессии) к ценности «self made man» до перспективы индивидуальной универсальности;

– *методология бизнеса* – от рабовладения (как метода разделения труда с целью освобождения части людей от тяжелого физического труда) к эксплуатации до полного освобождения (творчества);

– *праксиология бизнеса* – от незаинтересованности (вынужденности труда) к выгоде до индивидуального развития (самоактуализации).

Промежуточные выводы из подобной (марксистской) философии бизнес-практики: *первичность производства* обнаруживается в развитии общества, *первичность деятельности/труда* – в развитии человека.

О различии понятий креативности, инновации и творчества, сущности и иерархии деятельности, основаниях и онтогенезе творческой деятельности человека как общественной ценности и важнейшего элемента самореализации личности можно познакомиться по материалам УМК «Основы креативных технологий» [1].

В связи с этим прослеживание эволюции «человеческого фактора» можно было бы провести на примере эволюции базовых принципов нравственных кодексов профессиональной деятельности, ибо никакая профессиональная деятельность не может непосредственно гарантировать качественное функционирование и сохранение гуманистических ценностей, т. к. цели профессиональной деятельности лежат в плоскости материальных ценностей, а гуманистические ценности сродни духовным. При активном вмешательстве производственно-производительной сферы в человеческую жизнь возникает необходимость в разработке *этических кодексов* профессиональной деятельности [2].

Однако профессиональные кодексы не определяют самостоятельно принципы нормативного поведения – это функция этической практики, закрепляемая в этикетных нормах. Если этические нормы определяются общечеловеческими ценностями и всегда играют объединительную роль, то этикетные нормы определяются групповыми интересами и потому играют разъединительную, отличительную роль. Исторически, по происхождению, можно выделить следующие виды кодексов: родовые, сословные и цеховые. В процессе социального и культурного развития человеческого сообщества названные кодексы соот-

ветственно трансформируются в кодексы чести, поведения и профессиональные. Этическое измерение предпринимательства и потребительства поэтому порождается поляризующимися ориентирами социо-культурных оценок. В результате общественные нормы не могут найти своего четкого отображения в различных кодексах и сводятся к набору нравственных принципов жизнедеятельности (табл. 1), реально регулирующих поведение человека в быту или на производстве.

Таблица 1

Эволюция нравственных принципов регулирования поведения

Традиционные	Современные		«Целевые»
	«Производственные»	«Потребительские»	
Патриархальность	Правоответственность	Мода	Проективность (естественность)
Общинность	Корпоративность	Конформизм	Коллективизм (альтруистичность)
Трудолюбие	Профессионализм	Подражание	Универсальность (творчество)
Патриотизм	Гражданственность	Эгоцентризм	Планетарность (общечеловечность)
Доблесть	Прагматизм	Доступность	Благородство (любовь)

На современном этапе функционирования общества (в стадии стихийно-рыночного, неравномерного развития) линии производства и потребления разделяются настолько, что приходится говорить о разных стратегиях выживания в рамках цивилизационной концепции эволюции общества: умеренного потребления, «золотого миллиарда» (антиутопических, с сохранением классового баланса) или либерально-демократических («общества знаний», «креативного общества» [3] – утопических, с нивелировкой классовых различий). Альтерна-

тивной этому все еще может быть известная формационная концепция, с содержательным «политэкономическим» расширением анализа исторического процесса, обращенного к широкому спектру вопросов: власти, производства, труда, потребления и др. или архаико-культурологическая концепция эволюции антропологической активности [2] (табл. 2), обращенная к гендерному позиционированию выбираемых стратегий управления.

Таблица 2

Парадигмы эволюции человеческого общества

ЦИВИЛИЗАЦИОННАЯ		ФОРМАЦИОННАЯ	АРХАИКО-КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКАЯ
Доиндустриальное (аграрное)		Первобытное	Доархат
		Рабовладельческое	Матриархат (родоархат)
		Феодалное	Патриархат (моноархат)
Индустриальное			
Постиндустриальное	Информационное	Капиталистическое и социалистическое (переходное)	Биархат
	Знания		
	«Креативное»		
???		Зрелое	Внеархат

Стратегия управления в качестве стиля управления и набора тактических действий непосредственно связана с «человеческим фактором», но при этом может быть и «антигуманной». *Классическая парадигма* менеджмента требует директивной стратегии, авторитарного стиля и строится преимущественно на манипулятивных действиях, резко повышающих производительность труда (преобладает коммуникация по вертикали: top-middle-low) – базовый принцип: субъект $\equiv$ объект управления. Необходимость развития классической парадиг-

мы была связана с низкой эффективностью монополизированного и ресурсного менеджмента в новых условиях ведения экономики в XX в. *Кибернетическая парадигма* менеджмента требует коллегиальной стратегии и «гуманизации» рабочей среды, демократического стиля и строится на сотрудничестве (преобладают коммуникации горизонтального типа, подразумеваются отрицательные обратные связи с сохранением устойчивости производства, а значит и потребления к внешним факторам) – базовый принцип: *субъект > объект управления*. Необходимость развития кибернетической парадигмы, в свою очередь, была связана с формированием общества потребления и расширением экономических рынков до глобальных размеров. *Синергетическая парадигма* менеджмента требует либеральной стратегии, свободного стиля управления и должна строиться на взаимодействии и доверии сторон производственного процесса (производство товаров и услуг). Коммуникация, наряду с интерактивными и перцептивными действиями, поднимается до равноправного общения (наличествует должный уровень правовой защиты и авторских прав как потребителя, так и производителя); профессиональный фриланс потребует самоорганизации и самоуправления: базовым принципом становится постмодернистский ориентир – «ни субъекта, ни объекта».

Таким образом, современное состояние жизни общества тесно связано с трудностями формирования человека, со сложностью организации его частной и общественной жизни. Ощущается объективная необходимость удовлетворения этических, культурных, политэкономических, социальных и психологических основ человеческой жизни, поиска «человеческих» технологий такого удовлетворения, осознание социальной ответственности. В связи с чем полезно познакомиться с продуктами мифологизации представлений о деятельности руководителя.

Современность внесла существенные изменения в интерпретацию базовых бизнес-терминов: так, в работах разных лет Ф. Котлера (всемирно известного специалиста в области управления маркетингом) обнаруживается качественная трансформация (как минимум, русскоязычной) терминологии с исход-

ного термина «управление маркетингом» к термину «маркетинг менеджмент» [4]. В свою очередь, в сфере «маркетинг-менеджмента» обнаруживаются четыре относительно самостоятельные сферы деятельности, где маркетинг и менеджмент выступают диалектическим единством противоположностей:

- *продажа* (основная цель маркетинга),
- *продвижение* (инструменты и технологии,
- *создание контента* / т. е. основные средства достижения целей),
- *управление* (основная цель менеджмента).

Если конечной целью хозяйственной деятельности является *продажа* (не потребление) того, что уже произведено (классический маркетинг), то все основания и последующие профессиональные действия теоретически предопределены: *основной инструмент* маркетинга – манипуляция (контентно-управленческая процедура), а *ведущая деятельность* – продвижение.

Если конечная цель – *управление* хозяйственными процессами, то и продажа, и продвижение – только средства (не цели и несводимы к потреблению), а *ведущая деятельность* – создание контента, т. е. в конечном итоге – самоопределение – определение стратегии и роли в структуре хозяйствования (экономики).

В хозяйственной деятельности образовывается цикл, где завершение управленческой задачи предполагает решение задачи маркетинговой и наоборот – средства же, по содержанию, остаются прежними [5].

Таким образом, *маркетинг-менеджмент*: менеджментно-маркетинговый синтез как средство конструирования эффективного бизнеса содержит в себе три относительно самостоятельные фазы бизнес-процесса (динамический, статический, конфликтный):

- *тренд-менеджмент*: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара);
- *бренд-менеджмент*: активизация поиска новых решений, репутационная активность и прогнозирование развития;
- *кризис-менеджмент*: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация.

Маркетинг-менеджмент (тренд-, бренд-, кризис-менеджмент) более детально будет рассмотрен ниже.

По вопросам управления, стимулирования и государственной поддержки инновационной деятельности, защиты прав субъектов и регулирования договорных отношений в сфере инновационной деятельности следует познакомиться с «Государственной программой инновационного развития Республики Беларусь» [6] и/или осуществить самостоятельный поиск нормативных положений и документов по этим вопросам. Также будет полезным подготовить к первому семинарскому занятию рефераты по темам:

1. Творчество как доминанта информационного общества.
2. Креативное общество как перспектива.
3. Понятие национальной инновационной системы.

Основы методологии и алгоритмизации творческого процесса

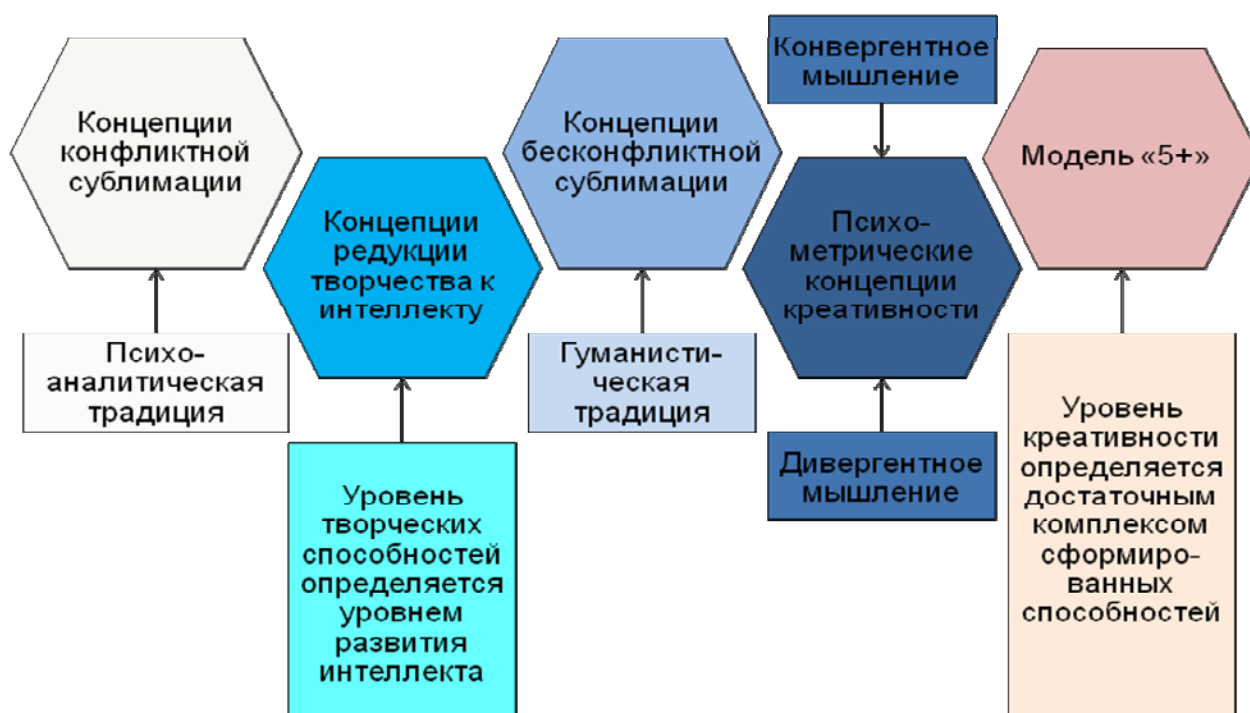
Можно выделить два принципиально различных подхода в понимании творческого процесса (схема 1): сублимационный (иррационально-компенсаторный или даже экзистенциально-феноменологический) и «депозиционный» (рассудочно-распорядительный, когнитивно-позитивистский, сведенный до алгоритмики и метрики наличного интеллекта).

Оба подхода не вскрывают сути творческого процесса (на что указывала гуманистическая психология), поэтому можно рассматривать содержание творческого процесса с иных позиций, представленных зарубежными и отечественными разработками в понимании природы творчества с выходом на комплексное решение проблематики креативности [1]. Однако приходится утверждать, что методологическое понимание проблемы творчества на данный момент так и не найдено, а имеется ряд алгоритмических (технологических, методических) решений. Еще в 1926 г. английский психолог Грэхэм Уоллес в книге «Искусство мыслить» выделил четыре этапа (стадии) любого творческого процесса: подготовка, инкубация (созревание), инсайт (озарение), проверка. Впоследствии (50–60-е гг.) Дж. П. Гилфорд и Э. П. Торренс, исследователи творческой актив-

ности, связи интеллектуальности и креативности, наряду с различием дивергентности и конвергентности мышления, тестовыми оценками творческого мышления, предложили расширенное толкование творческого (креативного) процесса:

Схема 1

Творческий процесс: различия в понимании. Концепции креативности



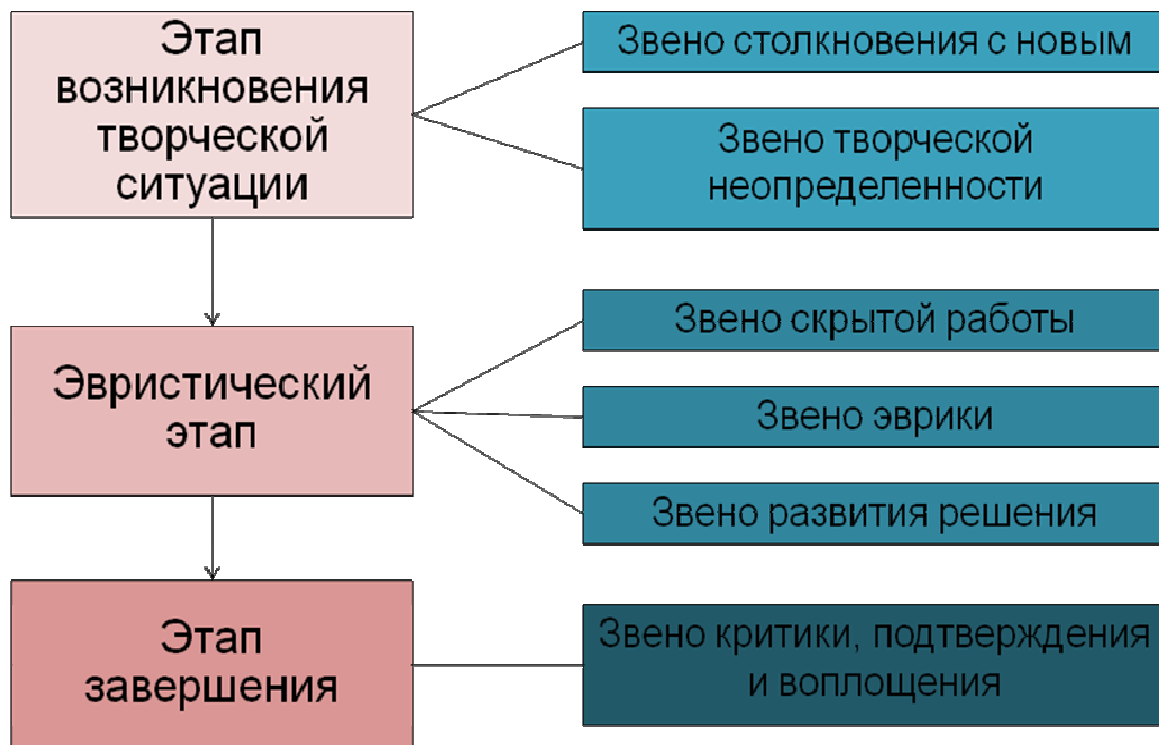
- *подготовка* (сбор информации, попытка решить задачу при помощи логики);
- *фрустрация* (осознание недостаточности источников для решения задачи);
- *инкубация* («отключение» логики, подключение иных источников);
- *инсайт* (озарение – «эврика!», осознание нового решения);
- *разработка* (критический анализ, проверка решения логикой);
- *верификация* (проверка результата опытным путем);
- *осуществление* (практическое применение найденного решения).

Содержание творческого процесса, выделение этапов и звеньев его можно свести к достаточно простой схеме (схема 2), в которой находится место и ин-

дивидуальному творчеству (все этапы процесса осуществляет один и тот же человек), и командному, когда возможно адекватное способностям распределение ролей и обязанностей между членами команды.

Схема 2

Этапы и звенья творческого процесса



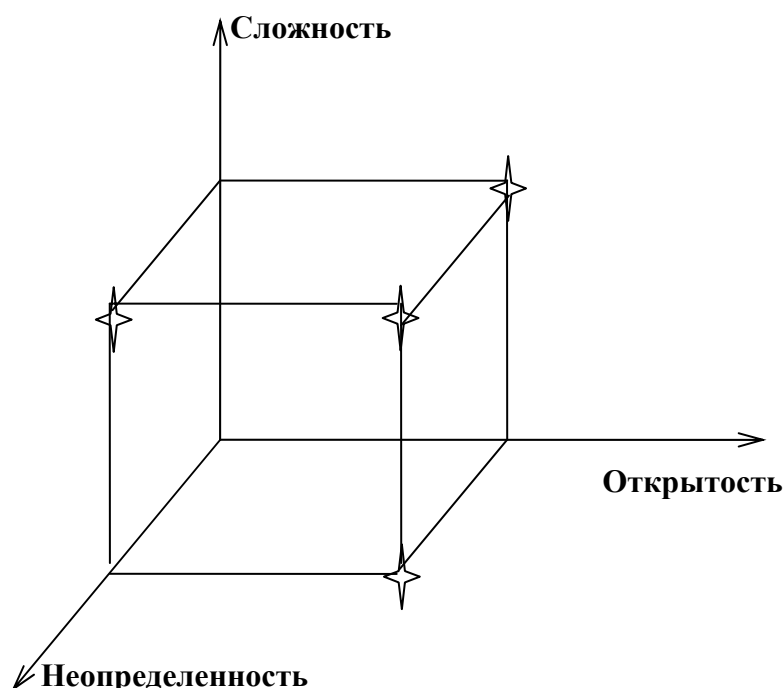
Совокупность задач (инженерных, научных, управленческих и т. п.), требующих решения, может быть представлена как *многомерное пространство*. Его «мерными» элементами являются характеристики решаемых задач. В числе важнейших параметров этого пространства характеристик можно рассматривать степень сложности, неопределенность, открытость задач, также в теории игр важным параметром современных решаемых задач является степень конфликтности среды – наличия и меры выраженности противоречивых интересов лиц, в отношении которых принимаются те или иные решения.

Если ограничиться только тремя характеристиками: *сложностью* – количеством необходимых операций, шагов для получения решения или многозадачностью, *неопределенностью* – количеством неизвестных или непроверенных

переменных, *открытостью* – ширитой области применения полученных результатов или возможностью проектирования различных перспектив применения, то для наглядности можно изобразить *основные классы решаемых задач* в трехмерном пространстве в виде вершин куба (схема 3).

Схема 3

Основные классы решаемых задач



Широкое распространение таких классов задач в управленческой практике подтолкнуло интерес лиц, принимающих решения (далее – ЛПР) к креативным технологиям и пониманию *креативности как способности продуцировать новые идеи, находить нестандартные решения проблемных задач, самоактуализироваться*. В последнее время потребовалось различение эвристических технологий, методов, техник – *эвристики* и собственно креативных средств познания и преобразования действительности – *креативистики*. Если под эвристикой понимать область знаний о продуктивном творческом мышлении лич-

ности, опирающимся на умственный и/или волевой акт и сопровождающимся качественным преобразованием задачи, приводящем к мгновенному «замыканию» складывающихся в процессе решения задачи *ассоциаций* (как у Архимеда), а также и состояние *интеллектуальной интуиции*, предвосхищающее рациональные действия или их направление, приводящих к решению задачи (о чем писал еще Р. Декарт), то креативистика – область знаний о продуктивном коллективном решении творческих задач, когда особо возникает задача синхронизации, согласованности, резонирования мыслительных групповых процессов на фоне генерации идей, групповой поляризации, сдвига риска, когнитивного консенсуса, а то и преодоление отрицательных эффектов группового решения: группового единомыслия, снижения ответственности, самоцензуры, внутригруппового давления (что в той или иной мере используется в техниках и методах мозгового штурма, Дельфи, кингисё).

Вопрос об интуитивных, логических методах в творческом процессе и преодолении стереотипов мышления можно рассмотреть на примере техник ТРИЗ и РТВ [1].

Прагматика организационных форм креативного менеджмента и технологии поиска креативных решений

Теперь появляется возможность рассматривать креативный менеджмент технологически: обнаруживаются дополнительные отличия *инновационности* – тенденции, внешнего целеполагания (пожелания), даже планирования от *креативности* – спонтанности, «глубинной» (качественностной и автономной) ресурсности, выход к рискам и работе с неопределенностью (постановке стратегических задач, преодолению кризисов, принятию необратимых решений – банкротство, смена стратегий, структуры организации, моделей управления и руководства).

Принятие решений – составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает руководитель, формируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы при-

нятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Известный американский специалист по управлению Герберт Саймон назвал принятие решений «сутью управленческой деятельности».

Подготовка и реализация решения – это неотъемлемая часть жизни как руководителя, так и любого человека. Процесс продвижения к цели доставляет не меньшее удовлетворение человеку, чем ее достижение, а сам процесс решения – не меньше удовлетворения, чем само решение.

Разработка решений для руководителей включена в их функциональные обязанности, в рамках которых они имеют набор прав и ответственности (табл. 3). В последнее время большое внимание уделяется социальной и экологической ответственности руководителя за результаты, принятого им управленческого решения перед своими подчиненными и обществом в целом. Кроме того, решения должны учитывать постоянные изменения параметров внешней среды и поэтому требуется постоянное регулирование деятельности организации со стороны руководителя. Оно достигается за счет разработки и реализации многообразных решений, от качества и оперативности которых зависит эффективность деятельности организации [7].

Наиболее часто выделяют три этапа (фазы) разработки управленческих решений. Это *подготовка, принятие и реализация* решения. Однако число конкретных шагов в рамках указанных этапов существенно различается. Учитывая, что рассматриваемый алгоритм является базовым, число таких *шагов* должно быть максимально возможным, а сам алгоритм не только *логически последовательным*, но и *достаточно детальным*.

Два уровня принятия решений в организации

Решение на уровне индивида	Решение на уровне организации
Наличие индивидуального умения	Создание соответствующей среды
Процесс принятия решения как таковой	Принятие решения к определенному моменту
Решение определяется используемым индивидуальным стилем	Решение носит групповой характер. Управление групповым процессом
Создание и выбор альтернатив	Управление творчеством и новаторством
Взятие риска на себя	Делегирование полномочий и ответственности

Этап подготовки решений включает следующие шаги:

1. Формирование команды для подготовки решения;
2. Диагностика ситуации;
3. Разработка и обоснование системы целей;
4. Определение проблемы;
5. Анализ проблемы;
6. Формулировка критериев и ограничений;
7. Выдвижение альтернатив;
8. Анализ альтернатив;
9. Оценка альтернатив и последствий.

Этап принятия решений содержит следующие шаги:

1. Выбор альтернативы;
2. Принятие решения руководителем;
3. Конкретизация решения для более низких уровней управления;
4. Доведение решений до исполнителей;
5. Принятие решения исполнителем;
6. Разработка плана действий;
7. Экспериментальная проверка;
8. Уточнение и корректировка принятых решений.

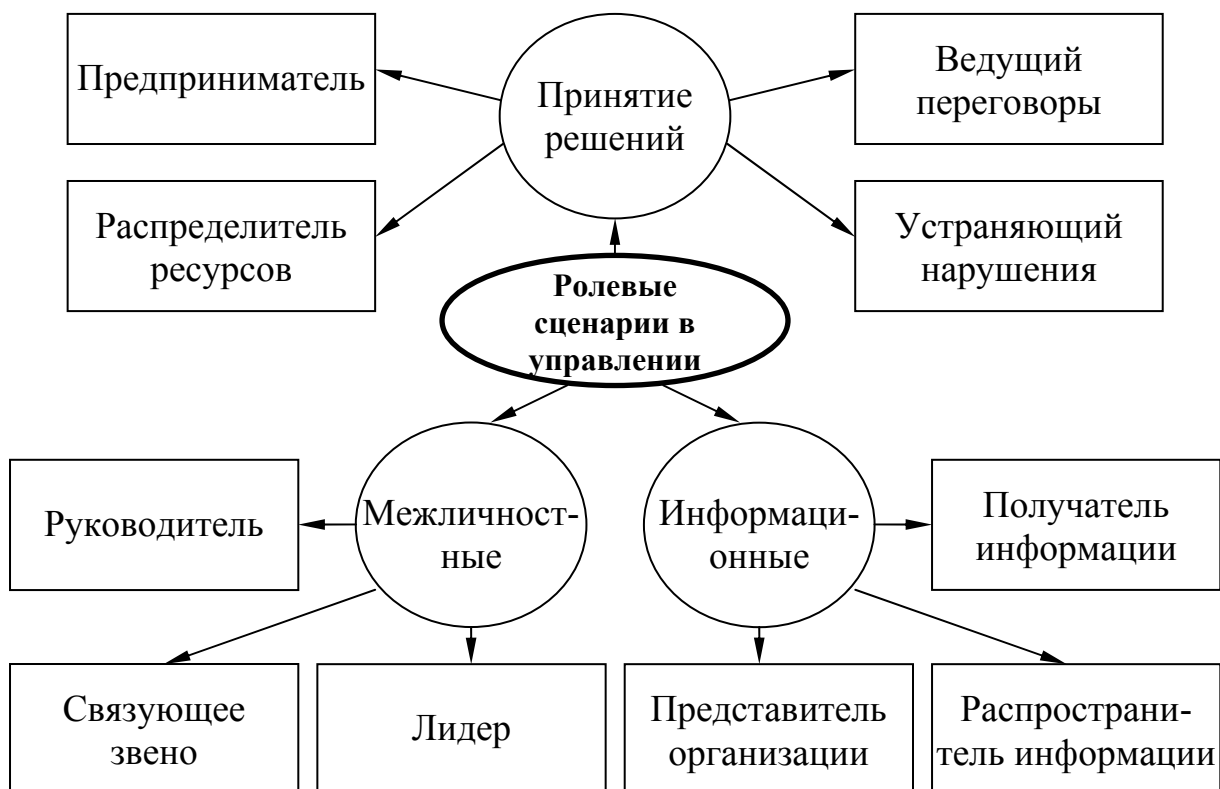
Этап реализации решения охватывает следующие шаги:

1. Организация исполнения решений;
2. Определение результатов и последствий;
3. Оценка и анализ результатов и последствий;
4. Организация обратной связи.

Креативный менеджмент в организации полагает структуру, функции, ролевые сценарии с ярко выраженными комплексами сюжетно-ролевых приоритетов (схема 4) и требованиями к организационной мыследеятельности (схема 5), освоение которых и есть профессиональная задача руководителя.

Схема 4

Схема управленческих ролевых сценариев



Поисковая работа и стратегическое проектирование новых ситуаций в условиях креативного менеджмента не сводится только к генерации идей, разра-

ботке концепции, модели идеальной ситуации и модели целевой ситуации, но и полагает активную работу с факторами, влияющими на организацию выполнения и реализацию решения.

Схема 5

Организационная мыследеятельность креативного менеджмента



К числу *основных факторов*, влияющих на принимаемые решения, можно отнести следующее (схема 6):

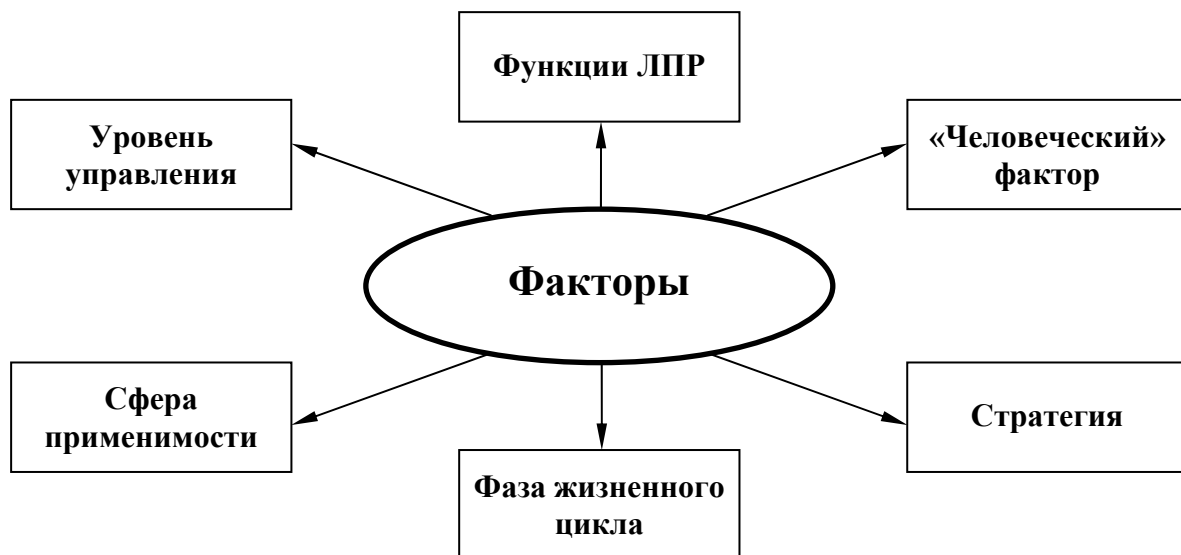
- *уровни управленческой иерархии*, на которых принимается решение, включают top-, middle-, low-уровни;
- *сфера применимости решений* включает производство, социальную сферу, образование, управление персоналом, управление финансами и т. п.;
- «*Человеческий фактор*» в принятии решений со временем последовательно увеличивается, попадая в зависимость не только от индивидуально-

психологических характеристик субъекта управления, но и его профессиональных компетенций;

– *стратегия принятия решения* прямо зависит от уровня управления, сферы применимости, функций ЛПР (лица, принимающего решение), фазы жизненного цикла и может различаться на классическую, кибернетическую, синергетическую в зависимости от структуры организации (команды), обстоятельств (в первую очередь, ресурсных) и стиля управления.

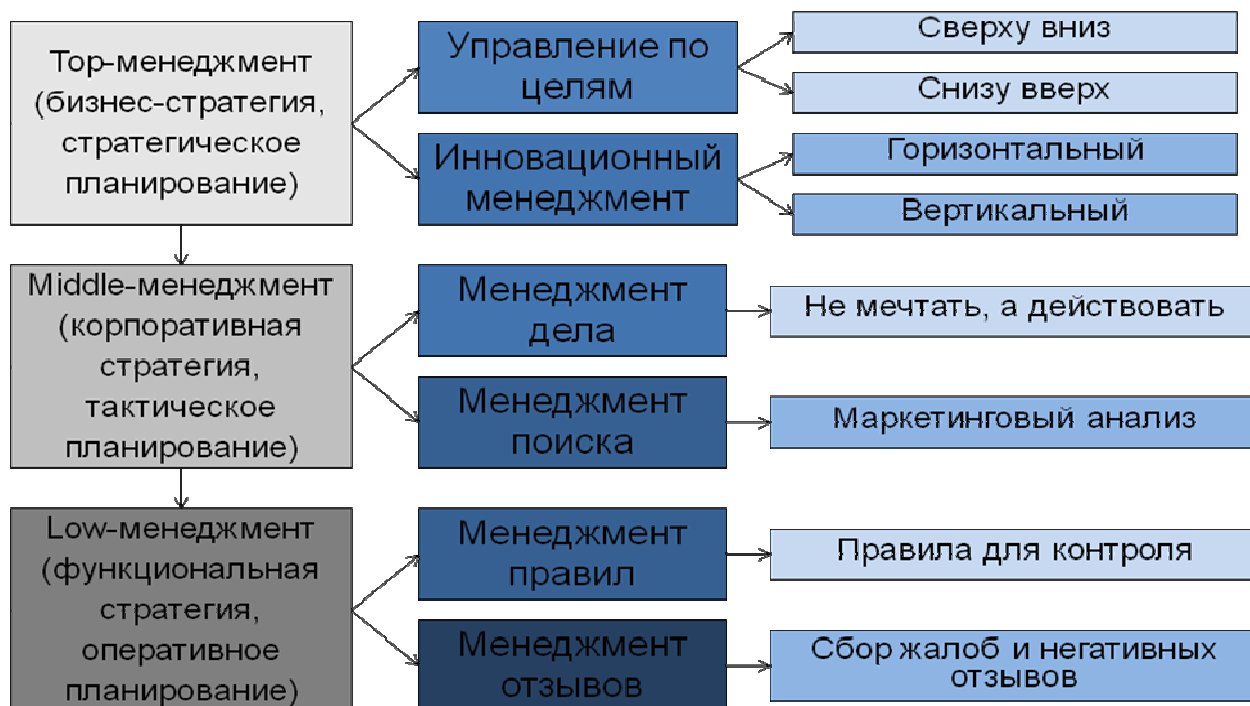
Схема 6

Основные факторы, влияющие на принятие решений



В связи с чем обратим внимание на роль и место креативного менеджмента в стратегиях бизнес-процессов организации и в системах управления на микро- и макроуровнях [8], (схема 7).

Стратегии менеджмента в системах управления на микро- и макроуровнях



Важным условием, влияющим на принятие решения при креативном менеджменте, являются фазы жизненного цикла организации и трансформация функционала организации при этом: от установления целеполагания на ранних фазах к многозадачности на средних фазах жизненного цикла до стремления к универсальности и сумме технологий на зрелой стадии существования организации.

К общим вопросам технологии решения проблем управления (частично данные вопросы будут рассмотрены на семинарских и практических занятиях) необходимо отнести: анализ и прогноз развития проблемной ситуации; «генерирующее» мышление как основа выработки альтернатив; методы многокритериальной оценки альтернатив, выбор оптимального (рационального) решения проблемы; понятие эффективности (эффективное мышление и эффективные решения); поиск управленческих решений в ситуациях многозадачности, неопределенности, избытка или недостатка информации; креативные методы принятия управленческих решений (рациональные и интуитивные).

Существенным критерием успешности управления являются основания принимаемых решений. Таким основанием может быть *интуиция* менеджера, его *опыт* либо определенный *алгоритм* принятия решений.

В процессе принятия конкретного решения сочетаются *логические, рационально-содержательные* и *психологические моменты*. Поэтому важнейшим фактором эффективности управления выступает *профессионализм менеджера*.

Интуитивные решения принимаются на основе ощущения менеджером их необходимости и убежденности в их правильности. Доля таких решений определяется сложностью проблемы, наличием информации, уровнем управления, субъективными чертами менеджера. По сложным проблемам, решаемым на верхнем, институциональном уровне управления, несмотря на их тщательный анализ, принимаются, к сожалению, в основном интуитивные решения. Однако хорошая профессиональная интуиция – редкое качество. Поэтому «везет» лишь немногим высшим руководителям, имена которых широко известны.

Решения, основанные на суждениях или опыте, учитывают предшествующий опыт (по аналогии), сравнение, здравый смысл. Наиболее эффективны такие решения при стабильных условиях, частом повторении ситуации. Достоинствами данного типа решений будут быстрота принятия решений, экономичность (затраты на получение и обработку информации минимальны). Возможными недостатками являются необоснованные надежды на здравый смысл. Однако на здравый смысл часто полагаются те, у кого он отсутствует. Существует и реальная опасность невольно упростить ситуацию, подвести к уже знакомому по опыту случаю. Однако, как известно, нельзя дважды войти в одну реку. Поэтому есть опасность упустить новую возможность.

Некоторый перечень типичных ошибок (антропогенных и ситуационных), допускаемых в процессе принятия решений, представлен в табл. 4.

Субъективные и объективные ошибки ЛПР

Субъективные	Объективные
1. Привычка принимать решения по выбранному шаблону («Мы всегда делали так»)	1. Перенасыщенность принимаемых решений, которые поэтому не всегда выполняются
2. Переоценка возможного успеха («Мне обязательно повезет»)	2. Новые решения противоречат тем, которые уже приняты
3. Настрой на субъективно желаемое («Я этого очень хочу»)	3. Новые решения дублируют те, которые были приняты ранее, но не «работают»
4. Апелляция к собственному опыту («Мой опыт поможет сделать правильный выбор»)	4. В принятых решениях даны нереальные сроки, все понимают это, но принимают их
5. Недооценка рисков («Со мной это не произойдет!»)	5. Принимаемые решения оказываются «половинчатыми» в силу обстоятельств
6. Установка на самый исполнимый вариант («Зато быстро сделаем»)	6. В новых решениях заложена определенная доза конфликтности
7. Стремление доказать свою правоту («В конечном счете я всегда оказывался прав»)	7. Новые решения принимаются большинством, хотя верным может быть мнение меньшинства
8. Подгонка информации под свой замысел решения («Моя идея должна сработать»)	8. Решения принимаются с учетом того, что все ошибки исправятся потом
9. Абстрактная выработка решения («Смысл понятен, а там разберемся»)	9. Игнорируется поэтапная процедура принятия решений, так как нет времени
10. Давление неудач («Я уже не один раз обжигался»)	10. Некому готовить необходимую информацию для принятия решения

Психологические закономерности и эффекты [1], влияющие на принятие решений в управленческой деятельности:

1. *Закон неопределенности отклика.* Другая его формулировка – закон зависимости восприятия людьми внешних воздействий от различия их психологических структур. Разные люди и даже один человек в разное время могут по-разному реагировать на одинаковые воздействия. Это может приводить и нередко приводит к непониманию потребностей субъектов управленческих отношений, их ожиданий, особенностей восприятия той или иной конкретной деловой ситуации, и как результат – к использованию моделей взаимодействия, неадекватных ни особенностям психологических структур вообще, ни психическому состоянию каждого из партнеров в конкретный момент, в частности;

2. *Закон неадекватности отображения* человека человеком. Суть его состоит в том, что ни один человек не может постичь другого человека с такой степенью достоверности, которая была бы достаточна для принятия серьезных

решений относительно этого человека. Это объясняется сверхсложностью природы и сущности человека, который непрерывно меняется в соответствии с законом возрастной асинхронности. В самом деле, в разные моменты своей жизни даже взрослый человек определенного календарного возраста может находиться на разных уровнях физиологического, интеллектуального, эмоционального, социального, сексуального, мотивационно-волевого решения. Более того, любой человек осознанно или неосознанно защищается от попыток понять его особенности во избежание опасности стать игрушкой в руках человека, склонного к манипулированию людьми. Имеет значение даже то обстоятельство, что нередко сам человек не знает себя достаточно полно.

Таким образом, любой человек, каким бы он ни был, всегда что-то скрывает о себе, что-то ослабляет, что-то усиливает, какие-то сведения о себе отрицает, что-то подменяет, что-то приписывает себе (придумывает), на чем-то делает акцент и т. п. Пользуясь подобными защитными приемами, он демонстрирует себя людям не таким, каков он есть на самом деле, а таким, каким бы он хотел, чтобы его видели другие;

3. *Закон неадекватности самооценки.* Самооценка большинства людей завышена или занижена;

4. *Закон расщепления смысла* управленческой информации. Любая управленческая информация (директивы, постановления, приказы, распоряжения, инструкции, указания) имеет объективную тенденцию к изменению смысла в процессе движения по иерархической лестнице управления. Это обусловлено, с одной стороны, иносказательными возможностями используемого естественно-го языка информации, что ведет к возникновению различий толкования информации, с другой – различиями в образовании, интеллектуальном развитии, физическом и, тем более, психическом состоянии субъектов анализа и передачи управленческой информации. Изменение смысла информации прямо пропорционально числу людей, через которых она проходит;

5. *Закон самосохранения.* Его смысл состоит в том, что ведущим мотивом социального поведения субъекта управленческой деятельности является сохра-

нение его личного социального статуса, его личностной состоятельности, чувства собственного достоинства;

6. *Закон компенсации.* При высоком уровне стимулов к данной работе или высоких требованиях среды к человеку нехватка каких-либо способностей для успешной конкретной деятельности возмещается другими способностями или навыками. Этот компенсаторный механизм часто срабатывает бессознательно, и человек приобретает опыт в ходе проб и ошибок. Однако следует иметь в виду, что данный закон практически не срабатывает на достаточно высоких уровнях сложности управленческой деятельности.

Кроме того, выделяют три принципа-подхода к человеку как объекту познания:

- универсальной талантливости («нет людей неспособных, есть люди, занятые не своим делом»);
- развития («способности развиваются в результате изменения условий жизни личности и интеллектуально-психологических тренировок»);
- неисчерпаемости («ни одна оценка человека при его жизни не может считаться окончательной»).

Профессиональное выгорание и творческий кризис. В 1974 г. американский психолог Х. Дж. Фрейденберг ввел термин «синдром эмоционального сгорания», характеризующий состояние истощения и усталости специалистов, находящихся в тесном общении с клиентами. В профессиональную группу людей, подверженных этому синдрому, были включены врачи, учителя, менеджеры. Проявление синдрома «эмоционального сгорания» приводит к возникновению дегуманизации, агрессивности, пессимизма, тревожности и иных разрушающих личность состояний и качеств.

Основанием для выделения деформаций стали диагностирующие семинары-тренинги актуализации профессионального развития. На тренинговых занятиях менеджерам предлагалось погрузиться в профессию, попытаться почувствовать, что хорошего и что настораживающего привнесла управленческая дея-

тельность в индивидуальную жизнь каждого. Слушатели получали домашнее задание написать по предложенному сценарию психобиографию своего профессионального становления, подробно рассмотрев возможные профессиональные деформации. Применялся также ретроспективный анализ критических событий профессиональной жизни.

Анализ результатов диагностики показал, что степень выраженности деформации определяется стажем работы, полом, содержанием профессиональной деятельности и индивидуально-психологическими особенностями личности менеджера.

Основные профессиональные деформации менеджеров:

1. *Авторитарность* проявляется в жесткой централизации управленческого процесса, единоличном осуществлении руководства, использовании преимущественно распоряжений, рекомендаций, указаний. Авторитарные менеджеры тяготеют к различным наказаниям, нетерпимы к критике. Авторитарность обнаруживается в снижении рефлексии – самоанализа и самоконтроля менеджера, проявлении высокомерия и черт деспотизма;

2. *Демонстративность* – качество личности, проявляющееся в эмоционально окрашенном поведении, желании нравиться, стремлении быть на виду, проявить себя. Эта тенденция реализуется в оригинальном поведении, демонстрации своего превосходства, нарочитых преувеличениях, расцвечивании своих переживаний, в позах, поступках, рассчитанных на внешний эффект. Эмоции яркие, выразительны в проявлениях, но неустойчивы и неглубоки. Известная демонстративность менеджеру профессионально необходима. Однако когда она начинает определять стиль поведения, то снижает качество управленческой деятельности, становясь средством самоутверждения менеджера;

3. *Профессиональный догматизм* возникает вследствие частого повторения одних и тех же ситуаций, типовых профессиональных задач. У менеджера исподволь формируется склонность к упрощению проблем, применению уже известных приемов без учета всей сложности управленческой ситуации. Профессиональный догматизм проявляется также в игнорировании управленческих

теорий, пренебрежительном отношении к науке, инновациям, в самоуверенности и завышенной самооценке. Догматизм развивается с ростом стажа работы в одной и той же должности, снижением уровня общего интеллекта, а также обусловливается особенностями характера;

4. *Доминантность* обусловлена выполнением менеджером властных функций. Ему даны большие права: требовать, наказывать, оценивать, контролировать. Развитие этой деформации определяется также индивидуально-типологическими особенностями личности. В большей мере доминантность проявляется у холериков и флегматиков. Она может развиваться на основе акцентуации характера. Но в любом случае работа менеджера создает благоприятные условия для удовлетворения потребности во власти, в подавлении других и самоутверждении за счет своих подчиненных;

5. *Профессиональная индифферентность* характеризуется эмоциональной сухостью, игнорированием индивидуальных особенностей работников. Профессиональное взаимодействие с ними строится без учета их личностных особенностей. Профессиональное равнодушие развивается на основе обобщения личного отрицательного опыта менеджера. Эта деформация характерна для черствых, закрытых людей со слабо выраженной эмпатией, испытывающих трудности в общении. Индифферентность развивается с годами как следствие эмоциональной усталости и отрицательного индивидуального опыта взаимодействия с подчиненными и коллегами;

6. *Консерватизм* проявляется в предубеждении против нововведений, приверженности устоявшимся технологиям, настороженном отношении к творческим работникам. Развитию консерватизма способствует то обстоятельство, что менеджер регулярно репродуцирует одни и те же хорошо зарекомендовавшие себя формы и методы управления. Стереотипные приемы воздействия постепенно превращаются в штампы, экономят интеллектуальные силы менеджера, не вызывают дополнительных эмоциональных переживаний. По мере профессионализации эти штампы в управленческой работе становятся тормозом развития организации, предприятия или учреждения. Обращение к прошлому

при недостаточно критичном к нему отношении формирует у менеджеров предубеждение против инноваций. Сказываются также возрастные изменения личности. С годами растет потребность в стабильности, приверженность устоявшимся и отработанным формам и методам управления;

7. *Профессиональная агрессия* проявляется в отсутствии стремления учитывать чувства, права и интересы подчиненных, приверженности к «карательным» воздействиям, в требовании безоговорочного подчинения. Конечно, в деятельности менеджера неизбежно принуждение. Агрессивность проявляется также в иронии, насмешках и навешивании ярлыков: «тупица», «бездельник», «хам», «кретин» и т. п. Агрессивность как профессиональная деформация обнаруживается у менеджеров с ростом стажа работы, когда усиливаются стереотипы мышления, уменьшаются самокритичность и способность конструктивно решать конфликтные ситуации;

8. *Ролевой экспансионизм* проявляется в тотальной погруженности в профессию, фиксации на собственных проблемах и трудностях, неспособности и нежелании понять другого человека, в преобладании обвинительных и назидательных высказываний, запелляционных суждений. Эта деформация обнаруживается в жестком ролевом поведении за пределами организации, предприятия, в преувеличении собственной роли и значения. Ролевой экспансионизм характерен почти для всех менеджеров, проработавших руководителями более 10 лет;

9. *Социальное лицемерие* менеджера обусловлено необходимостью оправдывать высокие нравственные ожидания подчиненных и коллег, пропагандировать моральные принципы и нормы поведения. Социальная желательность с годами превращается в привычку морализирования, неискренность чувств и отношений. Эта деформация с годами становится нормой социального поведения большинства менеджеров, и дистанция между декларируемыми и реальными жизненными ценностями увеличивается;

10. *Поведенческий трансфер* (проявление синдрома ролевого трансфера) характеризует формирование черт ролевого поведения и качеств, присущих

подчиненным и вышестоящим руководителям. Поговорка «С кем поведешься – от того и наберешься» справедлива в отношении менеджеров правоохранительных органов: в их поведении, эмоциональных реакциях, речи, интонациях отчетливо проявляются психологические особенности правонарушителей. Менеджеры вынуждены много внимания уделять нарушителям норм профессионального поведения. Нерадивые работники нередко оказывают сопротивление управленческим воздействиям, порождают трудности, провоцируют негативные эмоциональные реакции. Ненормативное поведение таких работников – агрессивность, враждебность, грубость, эмоциональная неустойчивость – переносится, проецируется на профессиональное поведение менеджера, и он присваивает отдельные проявления отклоняющегося поведения;

11. *Сверхконтроль* проявляется в чрезмерном сдерживании своих чувств, ориентации на инструкции, уход от ответственности, подозрительной осмотристельности, скрупулезном контроле деятельности подчиненных.

Управляемый бизнес как креативный маркетинг-менеджмент

Если рассматривать бизнес в логике жизненных стратегий, выявления *жизненных циклов* (начала – конца, содержания – формы, структуры – функций и т. п.), то управление бизнесом сведется к обеспечению непрерывности и устойчивости жизненного цикла организации, поиску соответствий идеализированных стратегий (классических, кибернетических, синергетических) и стилей управления (авторитарных, сотрудничающих, либеральных) с особенностями решения текущих тактических задач, с которыми уже сталкивается (и еще столкнется) конкретный руководитель конкретной организации.

Креативность (как запрос, технология бизнеса), собственно, и будет заключаться в постоянном поиске внешнего соответствия желаемого и реального бизнеса и внутреннего соответствия идеального и реального «Я», управляющим бизнесом лица. В идеале последнему будет необходимо ответить на три вопроса: с чего начать? когда остановиться? как вести бизнес, преодолевая противоречия его (бизнеса) и своего развития?

Таким образом, в одном жизненном цикле бизнес-процесса организации всегда можно обнаружить три составляющих: *трендовую* – разработка, создание и внедрение конкурентоспособного продукта (идеи, услуги, товара); *бренд-овую* – поиск новых решений и прогнозирование развития; *кризисную* – оценка эффективности бизнес-процесса, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация (схема 8).

Схема 8

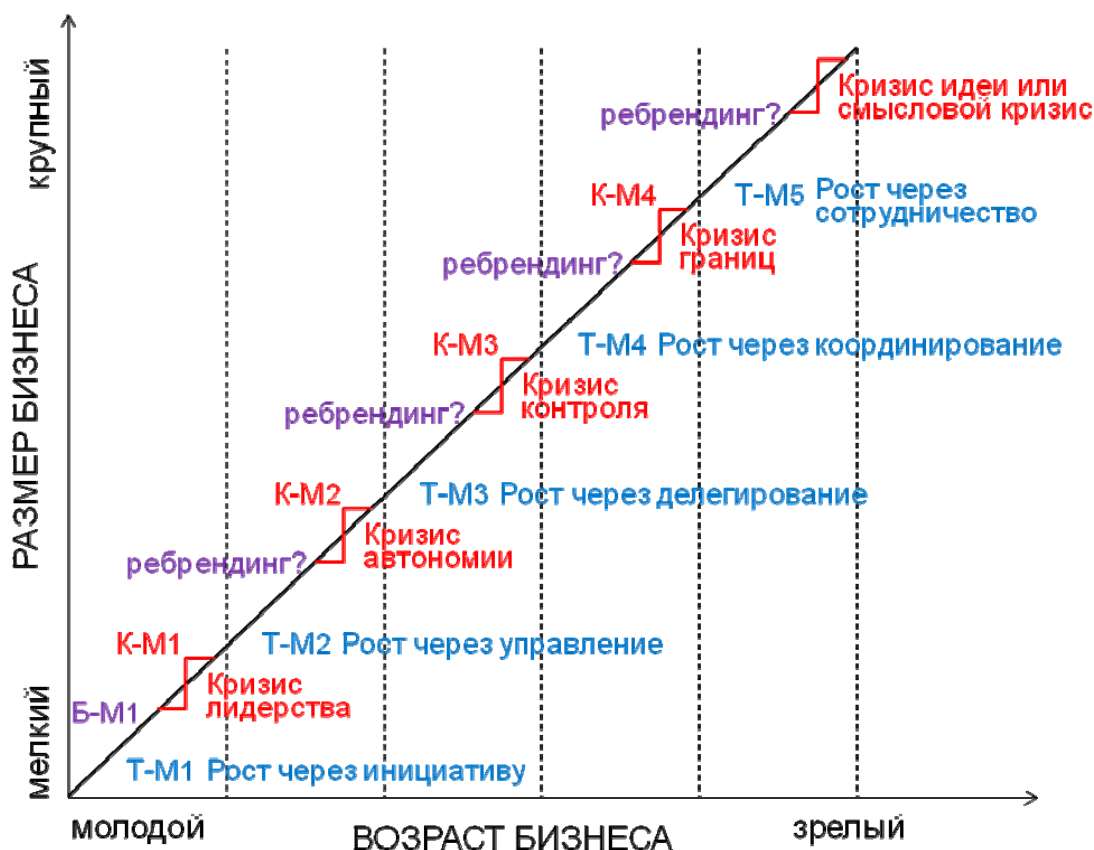


Выделенные составляющие бизнес-процесса связывают между собой не только стадии функционирования одного жизненного цикла организации, но и при разрешении возникающих противоречий бизнеса на микро- и макроуровне создают условия для восходящего тренда «жизнеспособного» бизнеса (схема 9), для которого кризисные состояния ведения бизнеса воспринимаются как причина (не следствие) роста и совершенствования организации.

На семинарских и практических занятиях по данной теме предлагается проанализировать восходящий тренд бизнеса на примерах создания конкурентноспособных идей, практики ребрендинга и смены стратегий управления [1].

Схема 9

Восходящий тренд бизнеса



Тренд-менеджмент: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара). Постоянно расширяющаяся методология поиска путей креативных решений при разработке, создании и внедрении нового продукта (тенденции, стиля): от простейших к специализированным до креативных технологий в достаточном (ознакомительном) объеме представлена во фрагментах первоисточников (Фрагменты 4 и 5 этого УМК и соответствующие материалы из [1]).

В результате анализа проблемы креативности менеджеров, проведенного выше, можно рассмотреть несколько ТРИЗовских идей.

Идеальная модель. Этот прием впервые детально разработан в теории изобретательства Г. С. Альтшуллером. Изобретатель стремится придумать устройство для реализации новых функций и идеальным решением задачи является такое: нового объекта (устройства) нет, а функции выполняются. Как применить принцип идеальной модели в менеджменте? Известный менеджер Ли Якокка решал проблему качества продукции, доверяя самим рабочим отвечать за качество. Это означает, что он совместил систему производства и качества – и фактически использовал принцип идеальной модели: органа контроля нет, а функции выполняются.

Для Российской империи всегда актуальным был контроль руководителей на предмет злоупотреблений. Н. В. Гоголь считал, что «...приставить нового чиновника для того, чтобы ограничить прежнего в его воровстве, значит сделать двух воров наместо одного». Выход великий писатель видел в положительном примере руководителя: «Нужно развязать каждому руки, а не связывать их; нужно напирать на то, чтобы каждый держал сам себя в руках, а не то, чтобы держали другие; чтобы он был строже к себе в несколько раз самого закона, чтобы он видел сам, чем он подлец перед своей должностью; словом – чтобы он был введен в значение высшей должности». Таким образом, порочный круг «злоупотребления – чиновничий контроль – новые злоупотребления» Н. В. Гоголь призывал разорвать с помощью идеальной системы управления, в которой функции контроля выполняются без контролеров. Это и есть принцип идеальной модели, где кибернетическая модель обратной связи – основополагающая структура поведения и профессиональной деятельности.

Переход в надсистему. Можно говорить о том, что именно таким принципом руководствовался Людвиг Эрхард (федеральный канцлер Германии в 1963–1966 гг.), решая вопросы социальной защиты населения Германии. Эрхард считал парадоксом вначале вводить рыночную экономику, а потом создавать систему социальной защиты. По Эрхарду, социальная защита должна обеспечиваться социальной направленностью самой экономики, т. е. от системы (социальной защиты населения) необходимо перейти в надсистему (произ-

водство, инициативный труд людей), которая, увеличивая «общий пирог», дает возможность «откусывать от него все больше и больше» (для больных и престарелых, возможно, бесплатно).

Прием инверсии. Прием инверсии или обратного движения широко используется на практике, хотя в свое время он был революционным шагом. Что такое конвейер, изобретенный Генри Фордом? Это когда объект труда движется к работнику, а не наоборот. Та же схема реализуется в так называемом сетевом маркетинге, когда магазин или продавец «бежит» за покупателем: работа на конкретного покупателя, удовлетворение его потребностей – это тоже имеет отношение к инверсии. Представляется также, что объем услуг, которые могут появиться при использовании инверсии, просто неисчерпаем: начиная от условий физического комфорта (в частности, системы поддержания характеристик и состава воздуха для конкретного работника) до особых условий творческого развития личности (например, системы индивидуального обучения).

Промежуточное поле. Прием с введением промежуточного поля имеет более широкий смысл и используется в различных областях. В частности, в теории и практике изобретательства применяется метод «Веполя» (Вещество–поле). Существо метода состоит в том, что между двумя веществами, которые находятся в «конфликте» (химическом, физическом, электромагнитном), вводится некоторое поле (соответствующей природы), и образовавшаяся вепольная связка разрешает противоречие: усиливает полезное взаимодействие и ослабляет вредное (конфликтное).

Применительно к менеджменту роль промежуточных (буферных) звеньев играют или могут играть штабы (в линейно-штабных структурах), спонсоры или специально создаваемые органы (в частности, экспертные советы) – для согласования противоречивых технико-экономических требований, сглаживания конфликтов, устранения принципиальных противоречий, сближения высших потребностей сотрудников и интересов фирмы.

В последнее время серьезное внимание уделяется организации командной работы, включающей исследователей, разработчиков и экспертов-

консультантов. Эта команда фактически и создает промежуточное поле, где сглаживаются все противоречия в круге специалистов, инвесторов проектов и потребителей продукта. Наряду с фигурой координатора или организатора поиска решения, для эффективной работы экспертного органа необходимы еще три функционера: эрудит, генератор идей и критик, что, по определению К. А. Тимирязева, соответствует трем «китам» биологической эволюции: наследственность, мутация и отбор. Без эрудита и критика генератор идей превращается в изобретателя вечного двигателя. Без генератора идей и критика эрудит вырождается в догматика. Без эрудита и генератора идей критик становится бесплодным пессимистом. И вся их работа может быть малопродуктивной, если в ее организации не учтены закономерности коллективного творчества и не применены методические приемы активизации поиска оптимального решения [1, с. 41] (с техникой «шести шляп» Э. де Боно можно познакомиться по [9], [10]).

Бренд-менеджмент: активизация поиска новых решений, репутационная активность и прогнозирование развития. После выхода на рынок с конкурентоспособными материализованными в процессе производства и быстро насыщающим рынок предложениями (товаром, услугами) потребитель начинает проявлять персональный интерес к нематериальным атрибутам предложения.

Бренд (англ. *brand* – «клеймо», «фабричная марка») – совокупность материальных (вещественных: форма, внешний вид, устройство и т. д.) и нематериальных (неосязаемых: надежность, удобство, комфорт, сервисное и гарантийное обслуживание, товарный знак, знак обслуживания, фирменный стиль, реклама и т. п.) характеристик товара (услуги), которые, соединенные воедино, формируют сознание потребителя и определяют место хозяйствующего субъекта (производителя) на рынке. Иначе бренд – это целостный маркетинговый комплекс по созданию не только дополнительных конкурентных преимуществ

(имиджевых, идентифицирующих) у данного предпринимателя на рынке, но и культуры потребления, иного качества и образа жизни.

Именно на вторую сторону бренд-менеджмента необходимо обратить внимание при подготовке по программам «Арт-менеджмента» и «Дизайна», где развитие индивидуально-личностного потенциала ведет к личностному и профессиональному росту, а в результате открывает путь к самоактуализации.

К важным аспектам бренд-менеджмента можно отнести:

- *бренд-стратегию*, представляющую собой методологический инструмент бренд-менеджмента, долгосрочный план создания и управления брендом, технологию систематического развития бренда для достижения поставленных целей;

- *бренд-культуру*, то есть определяющее звено бренд-менеджмента, суть, душу стратегии бренда. Ядром культуры бренда является содержание всей культуры. Бренд, который в сознании потребителей может стать идеалом, создается с помощью различных методологических систем бренд-менеджмента, учитывающих психологические и культурные механизмы конкретного рынка;

- *позиционирование*, которое можно рассматривать как маркетинговые действия фирмы по закреплению бренда в сознании потребителя, отличного от брендов аналогичных товаров, включающего такие понятия, как личность, индивидуальность бренда, репутация производителя, архетип бренда и др.;

- *архитектуру бренда*, понимая ее как иерархию брендов компании, отражение ее маркетинговой стратегии, а также последовательность и вербально-визуальную упорядоченность всех элементов бренда. К атрибутам бренда относят графику, поддерживающую бренд;

- *ребрендинг* – активную маркетинговую стратегию; включающую комплекс мероприятий по изменению бренда (как компании, так и производимого ею товара), либо его составляющих: названия, логотипа, слогана, визуального оформления, с изменением позиционирования; проводящуюся в русле изменения концептуальной идеологии бренда и подразумевающей, что в компании (продукте) произошли довольно существенные изменения.

Использование предприятием эффективной бренд-стратегии дает ему многие конкурентные преимущества:

1. Бренд предприятия создает естественную преграду на пути конкурентов. Он вынуждает конкурентов к инвестированию капитала в исследование рынка, проведению маркетинговых исследований, бенч-маркингу (выбору эталонного образца, отраслевого ориентира), разработке рекламных компаний, своего бренда и т. п.;

2. Наличие эффективного бренда облегчает предприятию вывод (даже выброс) на рынок новых продуктов и операций (технологий), захват новых ниш на отечественном рынке, захват зарубежных рынков и т. п.;

3. Бренд дает предприятию дополнительное время для реинжиниринга, то есть перестройки его деятельности на рынке в условиях кризиса. Однажды сформированный, эффективный бренд может защитить долю хозяйствующего субъекта на рынке без больших затрат на рекламную кампанию и резкого снижения цен на продукт.

Кризис-менеджмент: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация. Менеджмент в момент кризиса организации, в первую очередь, нуждается в экспертной оценке текущей ситуации, поиске причин кризиса и механизмах его разрешения, т. е. развития организации (схема 9) – консультативной поддержке. Таким образом, консультирование и экспертиза на стадии кризиса организации и/или бизнес-процесса, формулирования стратегических целей становятся превращенными формами менеджмента, т. е. кризис (как и стратегия) без суммы технологий (креативных технологий, которыми владеет консультант-эксперт) не может быть разрешен.

К высшим формам менеджмента (top-menegment) относятся:

– *творческий (креативный) менеджмент* – деятельность, основанная на стремлении реализовать опыт, знания, идеи, посредством организации научно-исследовательских, опытно-конструкторских работ, производства, маркетинга;

– *стратегический менеджмент* – обоснование и выбор перспективных целей и развития организации, повышения ее конкурентоспособности, закрепление целей в долгосрочных планах, разработка целевых программ, обеспечивающих достижение намеченных целей;

– *антикризисное управление* – деятельность по выявлению основных причин кризисных ситуаций в ходе функционирования организации, рисков, определяемых этими причинами и возможностей устранения или минимизации их воздействия с целью восстановления высоких темпов производства на основе внедрения новых технологий, анализа деятельности всех структурных подразделений организации.

Знакомство с методами диагностики и оценки эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизации: от сформированности необходимых и достаточных социально-психологических, коммуникативных, деловых и управленческих компетенций до мастерства консультирования и экспертизы – будет предложено на семинарских и практических занятиях, посвященных данному разделу программы.

О понятии креативного потенциала, социокультурной проблематике формирования высших потребностей, оценке и конструировании личностных жизненных стратегий можно смотреть [9].

Самостоятельным является вопрос о личностном менеджменте, управлении персональной карьерой, в связи с чем предлагается выполнить Практическую работу 4 (пункт 2.1 данного УМК).

Организационное поведение при креативном менеджменте

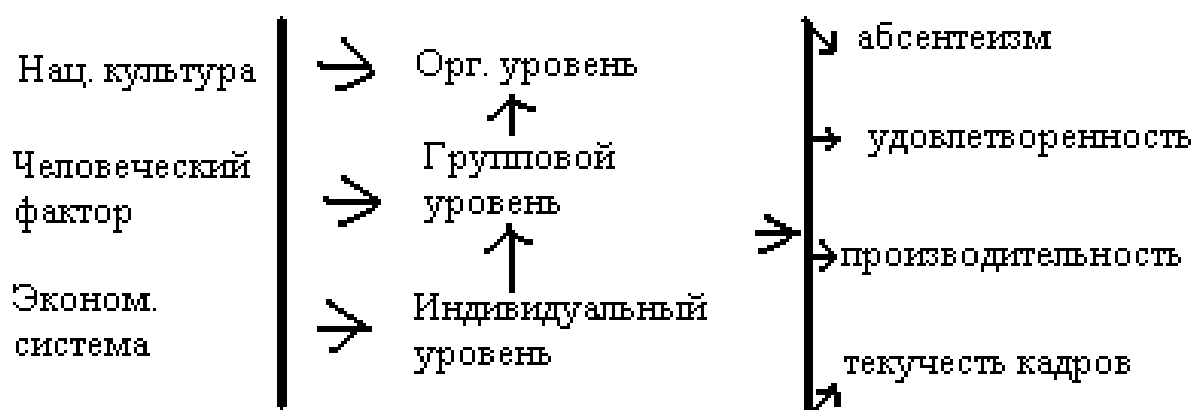
Организационное поведение представляет собой 3-уровневую модель, в которой каждый последующий уровень базируется на предыдущем. Человек (индивидуальный уровень), приходя в организацию, имеет свои черты характера и устоявшиеся модели поведения. Он становится членом группы (групповой уровень), которая представляется ему, с одной стороны, свободой и развивает

его способности, а с другой – накладывает на человека ограничения. То же касается и организации в целом (схема 10).

На организационное поведение оказывают влияние внешние факторы: человеческий, экономический (профессиональная подготовка и квалификация, трудовой опыт и традиции, общая культура и культура труда, социально-психологические качества человека, здоровье и работоспособность), национальная культура (взаимосвязь со средой, пространственно-временная ориентация, природа людей и межличностные отношения, деятельностная ориентация, направленность ответственности). Организационное поведение порождает выходящие характеристики: производительность (продуктивность и эффективность), абсентеизм (с усложнением технологических процессов и введением более сложного оборудования работник утрачивает чувство сопричастности производству), текучесть кадров, удовлетворенность (самореализация в работе, справедливое вознаграждение, условия труда, соответствие работы типу личности, психологический климат).

Схема 10

Входящие и выходящие характеристики организационного поведения

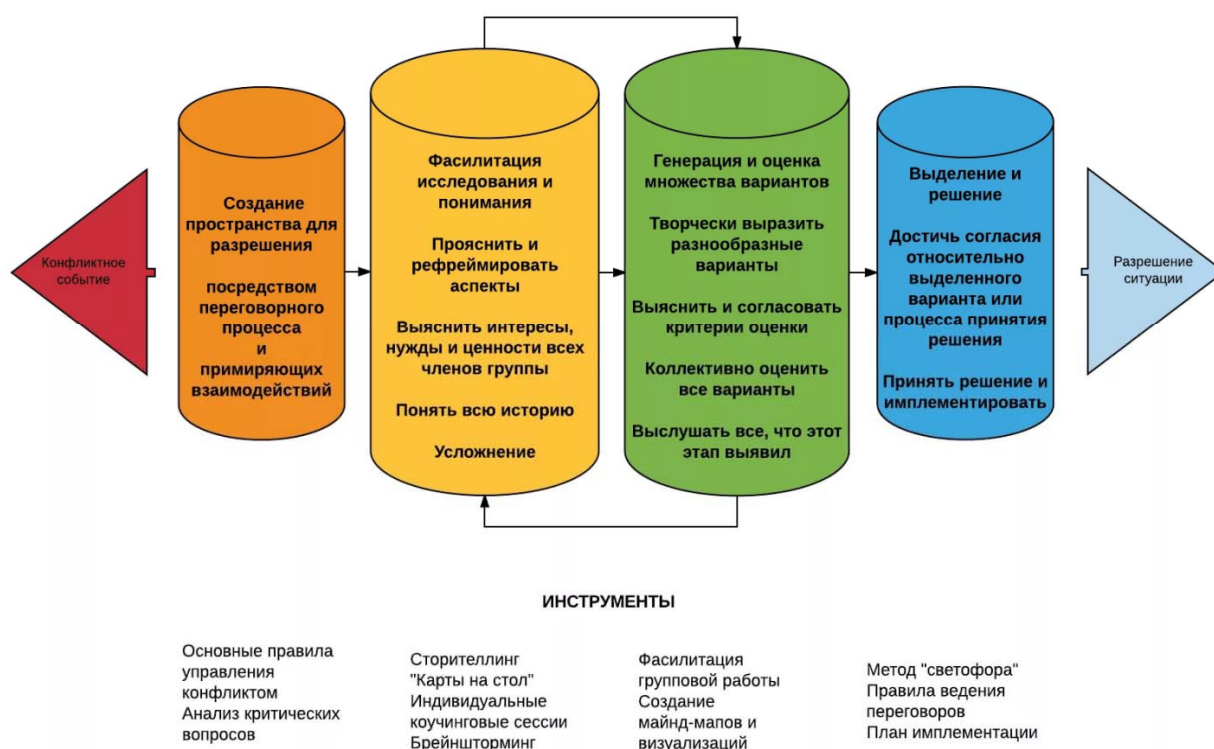


Практическая организационная работа в сферах группового развития, командообразования, управления конфликтами, управления мотивацией персонала, индивидуального планирования карьеры, ведения переговоров и многого другого требует применения креативных технологий.

Любая же конкретная сфера применения креативных технологий, кроме знания общих принципов постановки задачи, расширения алгоритмов решения до нестандартных (эвристических) предложений поиска решений и готовности принять эти решения, потребует известной (доступной) доли проблематизации (рефлексии) ситуации – доведения условия задачи до персональной заинтересованности, индивидуального запроса (заказчик становится исполнителем, исполнитель – заказчиком, конфликт заказчика и исполнителя разрешается, позиции согласовываются (схема 11).

Схема 11

РАЗРЕШЕНИЕ КОНФЛИКТА



Специфика организационного креативного менеджмента. Креативный менеджмент – это менеджмент, ориентированный на креативный результат с использованием креативных методов и технологий не поддающимся четкой формализации предметным областям и подчиняющимся подвижным, «дрейфующим» критериям целеполагания.

Креативный менеджмент, объединяя наработки в разнообразных областях деятельности, нестандартно используя информацию, технологию и другие виды ресурсов, принимает на этой основе новые, оригинальные решения, способствующие налаживанию прогрессивных взаимосвязей между внешней и внутренней средой, а также формированию этой среды. Данное взаимодействие должно осуществляться на основе признания и реализации социальной ответственности бизнеса, способного к предвосхищению потребителя.

Формирование креативного подхода к управлению предъявляет новые требования к организационному проектированию и определяет необходимость построения современных структур, позволяющих создать не копируемые конкурентные преимущества, раскрыть творческий и повысить мотивационный потенциал персонала организации, усилить результативность совместной работы. Организационное построение осуществляется на основе творческой интеграции функционально-ориентированного (свойственного классическому подходу к управлению), процессно-ориентированного (характерного для рыночного подхода) и системно-целевого (позволяющего объединить организационные требования на основе реализации социальной ответственности, совершенствования и обучения) подходов к организационному проектированию при реализации идеи максимально возможного внедрения командной работы.

Использование команд позволяет получить синергетический эффект, то есть новое качество результата совместного труда, создает условия для реализации творческого потенциала сотрудников, является крайне полезным для предприятия, но, как и любой другой метод, не может быть эффективным для всех видов организационной деятельности. В креативной организации целесообразно творческое сочетание индивидуальной и командной работы, а в основу построения креативных структур должно быть положено целевое управление, поскольку вся деятельность организации определяется постановкой целей, а сутью управленческого воздействия является достижение запланированного результата. Системно-целевое управление основано на грамотном разбиении ведущих целей на подцели, которое позволяет увязать задачи каждого сотрудника

предприятия с миссией и видением организации и учесть потребности заинтересованных сторон.

Креативное управление направлено на развитие творческого потенциала отдельной личности, создание условий для проявления синергетического эффекта как на уровне групп, функционирующих в организации, так и уровне взаимодействия между этими группами, то есть в его основе лежит интеграция кадрового потенциала организации. Для формирования креативной организации необходимо последовательное осуществление кадрового, командного и организационного проектирования.

При организационном построении в рамках целевой, функционально-технологической и структурной моделей должны учитываться и увязываться три выделенных уровня: личностный, групповой и организационный, т. е. креативный менеджмент «работает» там, где создаваемый интеллектуальный продукт не может быть однозначно приписан отдельной личности и является результатом деятельности всей организации. А начинать стоит с того, что необходимо определить и ввести в действие новые, лучше обоснованные с научных позиций и психологически более совершенные методы подготовки исходной информации для лиц, принимающих решения (далее – ЛПР), замыкая организационные цели и личностную инициативу на групповом воплощении. Поэтому креативный менеджмент опирается на *креативистику* – область знаний о продуктивном коллективном решении творческих задач.

Креативистика, подобно любой иной науке, базируется на ряде аксиом:

- для реального эффективного творчества необходимо всестороннее проникновение в сущность оказавшейся в поле зрения предметной области (аксиома «глубинность знаний»);
- творчество требует отказа от сложившихся стереотипов, догм и штампов. Зачастую создание нового сдерживается лишь психологической инерцией, отсутствием неординарной точки зрения (аксиома «замыливание глаза»);

– отторжение сложившихся стереотипов нельзя возводить в абсолют, оно должно быть строго рациональным, взвешенным и продуманным (аксиома «выплескивание ребенка вместе с водой»);

– какими-либо организационными и иными волевыми мерами, чисто управленческими ухищрениями «произвести» творца невозможно (аксиома «крылья даны от природы»);

– наука о творчестве и креативный менеджмент, сами по себе творца не порождая, позволяют ему, однако, овладеть более мощным и совершенным инструментарием для своей деятельности (аксиома «встать на крыло»).

Креативный менеджмент преследует определенные цели, и можно выделить такие: а) оценка творческого потенциала личности (специалиста, привлекаемого к решению творческих задач) в зависимости от ряда факторов (специфики предметной области, экстремальности ситуации, наличия помех и т. д.); б) создание творческой атмосферы в коллективе, проработавшем долгое время и имеющем свои традиции, неформальных лидеров, оправдавшее себя распределение ролевых функций; в) формирование групп экспертов, призванных оценивать те или иные предварительно разработанные предложения, в частности, в области инновационной политики, ориентированной на улучшение состояния дел и предупреждение кризисных ситуаций на предприятии (фирме, ассоциации и т. п.); г) образование временных творческих коллективов из лиц, способных к эффективному участию в групповом творческом процессе; д) оценка доминирующих мотивационных установок, породивших их причин и возможных путей решения в ближайшей и долгосрочной перспективе задач, требующих примененных творческих способностей специалиста; е) определение эвристических методов, операций и приемов, которые необходимо освоить для более качественного и оперативного решения творческих задач специалистам, вошедшим во временные творческие коллективы.

Современный менеджмент пронизан творчеством и без него вообще невозможен, но чем больше в какой-то области деятельности творчества, тем больше ее тяготение к сфере «свободной» деятельности (искусства). Практика

показывает, что этот переход на новую ступень развития происходит плавно, без нарушения видимой целостности созданной стройной системы, однако с глубинной деформацией многих устоявшихся и казавшихся незыблемыми истин и стереотипов. Отсюда правомерно предположить, что система менеджмента вступает в новую фазу развития, и ее, следовательно, ожидают новые открытия, прежде всего в постижении основ творчества.

Как показывает опыт, для успешной работы творческих групп они должны формироваться не только из людей разных профессий, способных повлиять на результат, но и разных когнитивных предпочтений или стилей мышления (право-, и левополушарных). При этом руководитель группы должен ясно понимать как свое когнитивное предпочтение, так и своих сотрудников, и правильно его использовать. При работе творческих групп необходимо выделять время для двух стадий: дивергентной, когда формулируются различные варианты решения задачи, и конвергентной, когда вырабатывается компромисс и осуществляется выбор наилучшего решения.

В современных условиях инновационные идеи перестали быть уделом одиночек, а стали результатом коллективного труда групп специалистов. При разработке новых продуктов вместе работают маркетологи, дизайнеры, конструкторы, технологи, инженеры, экономисты, специалисты по продажам, потребители, поставщики, смежники. Основными элементами управления такими творческими группами являются: постановка задачи; формирование рабочей группы; планирование и распределение заданий; ресурсы; свобода действий; поощрение; организационная поддержка; право на ошибку; уважение мнения партнеров.

Команды, проектные группы и временные творческие коллективы – необходимый элемент организации инновационного процесса. Трудности создания нового и неопределенность возможностей на глобальном уровне в сочетании с растущей сложностью техники и технологий приводят к методу ко-

мандной работы: на успех в этих условиях может надеяться лишь новаторская и умелая команда, каждый член которой знаком с основами смежных дисциплин.

Известно несколько организационных форм ведения инновационной командной и фирменной работы (применимо и для сферы культуры):

– *бутлегерство* – «подпольное, контрабандное» изобретательство, тайная работа над внеплановыми проектами. Поддержка и поощрение бутлегерства содействует активизации деятельности творческих работников, например, руководство компании «3М» разрешает 5 тыс. ученых до 15% своего рабочего времени использовать для работы над неутвержденными проектами;

– *рисковые подразделения компаний* создаются крупными корпорациями в целях освоения новейших технологий и представляют собой небольшие автономно управляемые специализированные производства, средства для их создания выделяются имеющими собственный бюджет корпоративными подразделениями так называемого рискованного (венчурного) финансирования;

– *венчурные фирмы* – представляют собой предприятия, создаваемые для реализации инновационного проекта, связанного со значительным риском. Руководитель этого предприятия должен быть компетентен не только в научно-технической сфере, но и в области производства и реализации продукции;

– *«фирмы-инкубаторы»* – корпорации зачастую создают вокруг себя сеть малых инновационных фирм, «выращивая» их руководителей в специальных «инкубаторных программах». *Инновационная активность малых предприятий – это способ их существования*, в то время как инновационная активность крупных предприятий есть всего лишь фаза развития, стадия их жизненного цикла.

Новые фирмы в рамках старых компаний – прогрессивный элемент образования молодых компаний: корпорации субсидируют организацию новых фирм для того, чтобы предотвратить уход ведущих работников, сманиваемых ищущими таланты вкладчиками рискованного капитала, местные власти – чтобы создать новые рабочие места. Существуют фирмы-инкубаторы трех типов:

– *бесприбыльные* – субсидируются местными организациями, заинтересованными в создании рабочих мест и экономическом развитии региона. Арендаторами могут быть промышленные фирмы, исследовательские, конструкторские и сервисные организации;

– *прибыльные* – частные организации. Как правило, им не предоставляют сниженных тарифов на услуги, но позволяют платить только за те услуги, которыми арендатор фактически воспользовался, а также может применяться со стороны местных властей льготное налогообложение;

– *филиалы высших учебных заведений* – оказывают наиболее эффективную помощь компаниям, собирающимся осуществлять разработку и выпуск технологически сложных изделий. Арендная плата может быть достаточно высокой, но она включает возможности пользоваться институтскими лабораториями, техническим обслуживанием, вычислительной техникой, библиотекой, иметь контакты с преподавателями.

Проектные структуры (группы) – это структуры управления комплексными видами деятельности, работающие на временной основе, которые из-за их решающего значения для компании требуют обеспечения непрерывного координирующего и интегрирующего воздействия при жестких ограничениях по затратам, срокам и качеству работ. В зависимости от уровня значимости проекта (модернизационный, новаторский, опережающий, пионерный) определяется состав проектной группы, содержание проектного управления.

В качестве важнейших преимуществ такого вида структур управления можно назвать: интеграцию различных видов деятельности компании в целях получения высококачественных результатов по определенному проекту; комплексный подход к реализации проекта, решению проблемы; концентрацию всех усилий на решении одной задачи, выполнении одного конкретного проекта; большую гибкость проектных структур; активизацию деятельности руководителей проектов и исполнителей в результате формирования проектных групп; усиление личной ответственности конкретного руководителя как за проект в целом, так и за его элементы.

К недостаткам проектной структуры управления можно отнести следующее: при наличии нескольких организационных проектов или программ проектные структуры приводят к дроблению ресурсов и заметно усложняют поддержание и развитие производственного и научно-технического потенциала компании как единого целого; от руководителя проекта требуется не только управление всеми стадиями жизненного цикла проекта, но и учет места проекта в сети проектов данной компании; формирование проектных групп, не являющихся устойчивыми образованиями, лишает работников осознания своего места в компании; при использовании проектной структуры возникают трудности с перспективным использованием специалистов в данной компании; наблюдается частичное дублирование функций.

Особенности управления временными группами и творческими коллективами. Управление временными группами и творческими коллективами, в первую очередь, сопряжено с проблемами лидерства, делегированием полномочий и ответственности, сопротивлением инновациям.

Лидер организации – индивид, гармонично сочетающий в себе лидерские и менеджерские качества (табл. 5). Как менеджер, лидер организации реализует свои законные полномочия и статусную власть для эффективного решения организационных задач, а как лидер – использует силу личностного влияния на подчиненных. Таким образом, лидер организации имеет больше возможностей эффективно управлять организацией, чем просто менеджер или неформальный лидер, не имеющий статусной власти.

Совмещение компетенций лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития ее конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющейся среды. Таким образом, к личностным качествам профессионального и креативного менеджера можно отнести: предпочтение свободному стилю управления, высокую обучаемость, оперативность и комбинаторный характер принятия решения, стрессоустойчивость, принципиальность и последовательность в статусном позиционировании.

Различие лидерских и управленческих компетенций

Ключевые компетенции менеджера	Ключевые компетенции лидера
Планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов)	Определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры)
Управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля)	Объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей)
Осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение)	Мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение)

Делегирование полномочий и ответственности является одним из наиболее важных видов деятельности, необходимых для организационного лидерства в менеджерской (в противоположность бюрократической и обеспечивающей социально полезную синергетичность, т. е. наиболее полное использование потенциала персонала в изменяющейся деловой среде) организации.

Наделение полномочиями – это часть процесса поощрения персонала к развитию профессиональных навыков и знаний в области решения проблем развития организации. Оно предполагает обеспечение работников ресурсами, властью и информацией для эффективного выполнения задания:

- поощрение и содействие проявлению инициативы подчиненных (когда те выдвигают инновационные идеи и предложения относительно усовершенствования организационных процессов и наилучшего решения проблем);
- предоставление свободы действий подчиненным (на основе глубокого понимания управленческим лидером характера должностных обязанностей и совокупности заданий, выполняемых каждым членом организации);
- привлечение к более интенсивному участию подчиненных в различных формах активности (принятие решений, участие в проектах и т. д.).

Сопротивление инновациям. Необходимость реагирования на изменения, происходящие во внешней среде (например, конкуренция, изменения в законодательстве и др.) или на внутренние проблемы (увеличение производительности и т. п.) ведет к тем или иным изменениям в организации – это решения ее

руководства изменить что-то во внутренних условиях функционирования организации (цели, структуру, задачи, технологию, кадры) [11, с. 139–146].

Изменения в организации – это инновации (внедрение прогрессивных материальных и нематериальных новшеств), продиктованные стратегическими планами изменения производственной и организационной структур, внутренние мероприятия локального характера (модернизация или замена оборудования, реконструкция зданий и т. п.), требующие корректировки привычного режима работы. Самое главное условие управления изменениями – это не только наличие лидера преобразований, но и способность лидера добиться согласия на их осуществление со стороны работников организации.

При этом обычный алгоритм изменений предполагает сначала выработку стратегии преобразований, затем внедрение новых системных решений и в конце – обучение персонала работе в новых условиях. Часто последний этап не реализуется, и работники вынуждены приспосабливаться к новым условиям путем проб и ошибок, поэтому скрытое сопротивление персонала – явление не случайное, а объективное.

Так, в процессе разработки нововведений имеют место: отсрочки начала процесса изменений под любыми «благовидными» предложениями; неожиданные препятствия и различные трудности, которые требуют пересмотра самой идеи преобразований, либо увеличивают затраты по сравнению с запланированными или располагаемыми; попытки саботировать изменения или «утопить» их в потоке других первоочередных дел.

После завершения преобразований сопротивление может проявляться в виде: отставания фактических результатов от запланированных; попытки отнесения полученных эффектов за счет «доперестроечных» усилий; внедрения мнения, что новое – это старое, но только другими словами (на этой основе – возврат к прежнему); предложения «еще больше увеличить» – эффект нововведений за счет подключения к новой системе элементов старой.

Успешность управления организационными изменениями в значительной степени зависит от складывающихся обстоятельств, на фоне которых проводят-

ся изменения (табл. 6). К проверенным приемам снижения (устранения) сопротивления изменениям можно отнести: открытое обсуждение идей и мероприятий изменений, убеждение работников в их необходимости; привлечение подчиненных к принятию решений, создание обстановки открытости; стимулирование согласия сопротивляющихся; кооптирование (включение) скептиков в комиссии по приемке новшеств; маневрирование и выборочное использование информации в отношении разных людей (просьба о поддержке, одобрение предложений и т. п.); принуждение (угроза увольнения, лишение продвижения, премии и др.).

Таблица 6

Сравнение методов внедрения изменений

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Лимит времени для реформирования	Быстрота изменений	Сильное сопротивление
Адаптивный	Отсутствие срочности	Слабое сопротивление	Медленное и неупорядоченное реформирование
Кризисный	Угроза существованию предприятия	Слабое сопротивление, а на начальных этапах - поддержка	Жесткий дефицит времени и риск неудачи
Управление сопротивлением	Средняя срочность или циклическое реформирование	Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту	Сложность планирования и реализации

Специфические особенности креативного менеджмента в зависимости от фазы жизненного цикла организационных систем

Стадия создания организации. Организация находится в стадии становления, цели недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор. На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи: доступ к необходимым ресурсам; овладение механизмом конкуренции.

Руководству следует сосредоточить особое внимание на изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках; сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации; выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректив в стратегию; рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации; принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

Стадия роста организации. На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что, в свою очередь, вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи: обеспечить условия экономического роста; достичь высокого качества товаров, услуг.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего. На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи: решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников; обеспечение баланса между текущей и перспективной инноваци-

онной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала; оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

Стадия зрелости организации. Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно бюрократизирование аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Перед организацией стоят задачи: обеспечить общую стратегическую дееспособность; сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен: заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров; вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости; постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации; использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства; создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

Стадия спада организации. Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в

работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

Характерные симптомы этой стадии: снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет формы конкурентной борьбы; усиливается диктат поставщиков; возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе; нарастает сложность управления производственными активами; усложняется процесс создания товарных инноваций; снижается прибыль.

На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения. В этих условиях руководителю предстоит: рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки; изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях; приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

Техники повышения эффективности деятельности малых групп и формирование групповой креативности. Индивидуально каждый может решать проблемы, интуитивно выбирая различные варианты своих действий. Для того чтобы решать проблемы в группе, нужны специальные методы, позволяющие участникам работать конструктивно, иначе вряд ли группа добьется хороших результатов.

В мировой практике (Япония, европейские страны, США) с успехом используются принципы и методы коллективного решения проблем. В процессе групповой работы используются в основном методы систематизированного по-

иска, психологической активизации творчества и методы, называемые «инструментами качества».

Для каждого этапа процесса решения проблем в группе предлагается использовать один или несколько различных методов. Необходимо заметить, что некоторые из данных методов могут применяться на разных этапах.

Следует заметить, что т. к. процесс решения проблем осуществляется группой, то важно определиться с правилами коллективного обсуждения. Наиболее эффективным при групповой работе является обсуждение, основанное на принципах мозгового штурма.

Мозговой штурм – это главный творческий метод, применяемый в группах. При решении проблем используется много методов и практически в каждом из них применяется методика мозгового штурма, овладение которой является основополагающим фактором процесса коллективного решения проблем. Существует много различных правил, необходимых для эффективного применения мозгового штурма. Рассмотрим кратко методы коллективного решения проблем для каждого этапа процесса.

Постановка и формулирование проблемы. Необходимо уделить особое внимание постановке и формулировке реальной проблемы, иначе дальнейшее рассмотрение и реализация неправильно определенной задачи не принесет желаемых результатов, и группа потратит время впустую. Определить имеющиеся на предприятии проблемы можно различными методами.

Метод «брита Оккама» – его лучше всего использовать при поиске проблем предприятия, которые еще не стоят остро, но их необходимо обозначить и определить, какие следует решать в первую очередь.

Диаграмма сродства – позволяет сгруппировать родственные данные в структуре рассматриваемой проблемы, а также точнее определить формулировку. Данный метод лучше всего применять для рассмотрения формулировок проблем, касающихся любых улучшений или изменений процессов, а также деятельности организации в целом.

Древовидная диаграмма – применяется, когда в процессе постановки проблемы необходимо исследовать все возможные части, касающиеся проблемы, или когда неясны сформированные пожелания потребителей в отношении продуктов. Следует отметить, что на данном этапе и в предложенных методах широко используются принципы «мозгового штурма».

Анализ проблемы. Для эффективного анализа проблем применяются методы, признанные на практике наиболее подходящими для работы в группе.

Диаграмма «рыбьи кости» (она еще называется причинно-следственной диаграммой Исикавы) была разработана японскими учеными для научно-исследовательской работы, а затем предложена для решения проблем качества на производстве. С помощью этой диаграммы можно определить все причинно-следственные связи, влияющие на проблему.

Диаграмма шести слов основана на применении формулирования вопросов по известной формуле 5W1H (вопросы со словами: кто? что? почему? где? когда? как?). Использование данной диаграммы позволяет рассмотреть проблему со всех сторон и учесть все факторы, влияющие на нее.

Диаграмма связей – позволяет установить связи в сложной проблеме, которые трудно рассмотреть при помощи диаграммы «рыбьи кости».

Сбор данных. Часто после определения и анализа проблемы участникам группы не хватает информации, которая бы давала полное представление о существующей ситуации. В принятии решений необходимо всегда опираться на факты, а не на интуицию. Не всегда сбор информации нужно проводить, но в случае, когда это необходимо, данный этап может стать наиболее важным в процессе решения проблем. Наиболее простым методом, позволяющим легко собрать нужную информацию, является один из простых инструментов качества – контрольные листки.

Интерпретация данных. Иногда на основе собранной информации можно сразу сделать выводы о существующей ситуации. Когда это невозможно, нужно обязательно провести анализ данных. Наиболее лучший способ представления данных – визуальный, оформленный в виде построенных по результатам полу-

ченных данных графиков и диаграмм. Участникам групп по решению проблем предлагается ознакомиться с двумя наиболее распространенными и удобными для коллективной работы методами: диаграммой Парето и гистограммами.

Диаграмма Парето – помогает определить, какие из имеющихся элементов проблемы оказывают наибольшее влияние на возникновение проблемы. Гистограммы – помогают увидеть, стабильно ли протекает процесс (работает система), а также в какой степени он подвержен вариабельности. Задачей данных методов является обнаружение в собранной информации определенных закономерностей, помогающих сделать выводы и принять эффективные решения.

Поиск решений. Задачей данного этапа является поиск альтернативных решений осуждаемой проблемы и оценка их с целью дальнейшего рассмотрения. Для поиска решений могут быть использованы методы, основанные на принципах мозгового штурма (метод «бритвы Оккама», диаграмма сродства, древовидная диаграмма).

После того как определены все возможные варианты решений, необходимо их предварительно оценить. Для этого участникам коллективного решения проблем следует воспользоваться наиболее удобными методами, и это: анализ силового поля, модифицированный метод Дельфи, матричная диаграмма, обмен мнениями, коллажи и фантазии. Каждый из этих методов применяется для рассмотрения вариантов решения различных видов проблем.

Анализ силового поля – применяется при рассмотрении проблемы как баланс двух противоположно направленных сил (силы и факторы, содействующие решению проблемы и препятствующие ее решению).

Модифицированный метод Дельфи – процесс, в результате которого участники группы приходят к согласию относительно выбора решения проблемы, не прибегая к открытой дискуссии.

Обмен мнениями – предназначен для конструктивного обсуждения вариантов решения проблем в двух противостоящих группах, каждая из которых твердо придерживается своего варианта решения проблем.

Коллажи и фантазии – метод используется в случаях, когда проблемы и мнения участников группы о них очень сложно сформулировать словами. Анализ эффективности после предварительной оценки вариантов решения дает немало альтернатив, которые необходимо рассмотреть более серьезно на предмет реализации. Альтернативы предлагается обсудить с точки зрения затрат на реализацию, а также по нематериальным (неколичественным) критериям, которые влияют на будущую деятельность предприятия. Главная цель данной оценки – выявить необходимые изменения в части ресурсного обеспечения, практики управления и организации принятого решения. На данном этапе возможно участие специалистов, которые помогут оценить эффективность реализации того или иного решения.

Реализация решения – практически самый важный этап в процессе решения проблем. Целью данного этапа является определение того, что включает в себя проект реализации принятого решения и рассмотрения методов, позволяющих распланировать, выполнять и контролировать ход работ. Для этого лучше всего использовать методы построения логической и стрелочной диаграмм. Кроме того, рассматриваются основные правила исполнения проекта.

Мониторинг и оценка результатов. На данном этапе осуществляется наблюдение за результативностью реализуемого решения и его оценки с целью внесения необходимых корректив. Нельзя рассматривать принятое решение как окончательное, так как не все сразу можно оценить и предвидеть.

Кроме того, даже если все предусмотрено, свои коррективы могут внести изменения внешней среды. Наблюдения за процессом реализации позволяют выявить и более существенные моменты: например, неправильно сформулированная проблема, причина, ее вызывающая, а также выбранное решение.

Вопросы программы, не внесенные в конспект лекций, изучаются самостоятельно и обсуждаются на семинарских и практических занятиях или индивидуальных консультациях.

1.2. Фрагменты первоисточников

1. Ермолович, Дмитрий. Этика как практическая философия (опыт гуманистической манифестации) / Дмитрий Ермолович. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 180 с. – С. 68–76.

РАЗДЕЛ IV. ЭТИКА ПРОФЕССИИ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

ТЕМА 4.1. ЭТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Кодексы профессиональной этики. Научная, инженерная, управленческая и другие типы профессиональной этики. Концепция «просвещенного предпринимательства». Гуманитарная экспертиза целей и средств профессиональной деятельности. Служебная репутация. Авторитет. Порядочность. Профессиональные честь, достоинство и долг. Карьера. «Бюрократическая этика».

Поскольку никакая профессиональная деятельность не может непосредственно гарантировать качественное функционирование и сохранение гуманистических ценностей, ибо цели профессиональной деятельности лежат в плоскости материальных ценностей, а гуманистические ценности сродни духовным, то при активном вмешательстве производственно-производительной сферы в человеческую жизнь возникает необходимость в разработке этических кодексов профессиональной деятельности.

Однако профессиональные кодексы не определяют самостоятельно принципы нормативного поведения – это функция этической практики, закрепляемая в этикетных нормах. Если этические нормы определяются общечеловеческими ценностями и всегда играют объединительную роль, то этикетные нормы определяются групповыми интересами и потому играют разъединительную, отличительную роль. Исторически, по происхождению, можно выделить следующие виды кодексов: родовые, сословные и цеховые. В процессе социального и культурного развития человеческого сообщества названные кодексы соответственно трансформируются в кодексы **честь**, поведения и профессиональ-

ные. В результате общественные нормы не могут найти своего четкого отображения в различных кодексах и сводятся к набору нравственных принципов жизнедеятельности (схема 25), реально регулирующих поведение человека в быту или на производстве.

Схема 25

Эволюция нравственных принципов регулирования поведения

Традиционные	Современные	«Целевые»
Патриархальность Общинность Трудолюбие Патриотизм Доблесть	Правоответственность Корпоративность Профессионализм Гражданственность Прагматизм	Проективность (естественность) Коллективизм (альтруистичность) Универсальность (творчество) Планетарность (общечеловечность) Благородство (любовь)

Остановимся на рассмотрении этики профессиональной деятельности. Профессиональная деятельность, становясь в современных условиях производственно-производительной, превращается в деятельность предпринимательскую, т. е. современный специалист высокого класса необходимым образом должен сочетать в своей деятельности различные профессиональные качества: не только специальные, но и исследовательские, управленческие, организаторские и т. п. Таким образом, в сфере производства человеческой жизни назрела ситуация создания единой системы кодексов этики. Причем «единый» кодекс должен учитывать эволюционный и системный характер нравственных принципов регуляции поведения. Одной из попыток решения этой задачи в производственно-производительной сфере выступает разрабатываемая концепция так называемого «просвещенного предпринимательства».

Концепция «просвещенного предпринимательства» строится на пяти принципах «просвещенного» производства материальных благ:

- ориентация на потребителя;
- технологическая инновационность и поиск потребительских ценностей;
- повышение ценностных достоинств продуктов материального производства;

– осознание общественной миссии производства (производство социально-значимой продукции);

– социально-этическое конструирование потребительских свойств производимой продукции, когда потребительская ценность «здесь и сейчас» не противоречит ценности «потом и в другом месте».

Как видно, фундаментальным ориентиром для подобной системы кодексов профессиональной этики и самой концепции «просвещенного предпринимательства» является девиз: *«Не навреди и сделай лучше»*. С другой стороны, обязательными при производстве материальных благ остаются интересы и права потребителя, ибо взаимодействующие стороны – производитель и потребитель – постоянно меняются местами и сливаются в единый воспроизводящий общечеловеческий конгломерат, где ни одна из сторон не имеет возможности, без видимых негативных последствий, навязывать свои ценности. Названные этические основания требуют от производителя разработки корпоративных моделей производства и принципов организационного поведения, в той или иной мере гарантирующих качество его продукции, и базируются на корпоративном мышлении, закрепляющемся различного рода профессиональными присягами и клятвами.

Причем неразвитость производственных отношений в обществе порождает альтернативное необходимому взаимодействию сторон: наивного предпринимателя-производителя (у которого приоритет денег, как заменителя ценности, ведет к кризису и деградации духовности) и наивного потребителя (у которого позиция «здесь и сейчас», как не видение перспективы, ведет к беспокойству и неуверенности в завтрашнем дне). И если нет возможности изменить в обществе сами производственные отношения, то единственной возможностью становится избавление от иллюзий жизни и наивности или, точнее, их преодоление.

Так наивность производителя преодолевается направлением *профессионального роста* к формированию профессиональной компетентности, чести, достоинства, порядочности, **служебной репутации** и авторитета, иначе наив-

ность управляет карьерным ростом и формирует «бюрократическую этику» производственных отношений. Совершенно очевидно, что профессионал должен усвоить свод принципов, которые помогали бы ему в моральной оценке серьезности каждой производственной ситуации и решении проблемы, сколь далеко можно зайти, не преступая норм добропорядочности. Наивность же потребителя преодолевается в *личностном росте*, формировании **личностной зрелости** посредством общественной значимости и масштабности своей деятельности, гармоничности и сложности внутреннего мира, адаптивности и спонтанности поведения.

Обращаясь к сфере производства человеческой жизни и созданию системы кодексов профессиональной этики в современном постиндустриальном и информационном обществе, возникает необходимость специальной **гуманитарной экспертизы** техногенной деятельности человека, чтобы иметь возможность отделять общечеловеческие ценности от социально-групповых, экономических, производственных и иных, т. е. вечные и духовные ценности от сиюминутных и прагматических.

ТЕМА 4.2. БИЗНЕС-ПРАКТИКА И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

«Человеческие» технологии и принципы организационного поведения. Бизнес-стратегия: директивная, коллегиальная, либеральная. Бизнес-тактика: манипулирование, сотрудничество, взаимодействие. Бизнес-коммуникация: содержание и требования.

Современное состояние жизни общества тесно связано с трудностями формирования человека, сложностью организации его частной и общественной жизни. Ощущается объективная необходимость удовлетворения этических, культурных, социальных и психологических основ человеческой жизни, поиска «человеческих» технологий такого удовлетворения. Искусство *социального менеджмента*, организующее и управляющее «человеческими» технологиями (схема 26), также архаично, как и сам человеческий опыт.

Эффективность администрирования оценивается как очень низкая, по причине *манипулятивного* руководяще-исполнительского его характера, и преодолевается развитием человеческого опыта до теоретических обобщений и созданием интегральной науки об управлении – *кибернетики*. Кибернетика устанавливает цикличность процессов жизнедеятельности и **сотрудничество** субъектов управления: индивидуальных – в рамках жизненных сценариев, групповых – по установленным планам, национальных и общечеловеческих – в соответствии с национальными идеями и смыслами. Но практическое применение кибернетики как «человеческой» технологии пока профессионально не реализовано – функционирование «черного ящика» и человеческое общение, конечно, не одно и то же (в свое время подобную первую и непревзойденную попытку математизации этики осуществил Б. Спиноза). Поэтому совсем недавно был предложен организационный подход к решению вопросов жизнедеятельности человека, который опирается на идею эффективного группового *взаимодействия*.

Схема 26

Параметры социального менеджмента

Вид	Сторона	Характеристики	
		внешние	внутренние
Администрирование	Формальная	условия, ситуация, нормативная база	иерархия, связи, отношения, кадровый состав
Управление	Функциональная	планирование, подготовка, регулирование и координация, контроль, оценка	готовность, направленность, обмен, информационная технологичность
Организация	Проективная	целостность, результативность, перспективность, стандартизация	индивидуальный подход, мировоззренческая ориентация, самостоятельность, естественность, активность

Ограничимся здесь рассмотрением ряда *принципов организационного поведения* и их осуществлением с помощью различных бизнес-действий. Ведущий принцип – принцип **корпоративности** – в стратегии и тактике бизнеса организации обеспечивает целостность ее функционирования, придавая организа-

ции правовую форму компании, со всеми необходимыми для этого атрибутами: статусом, репутацией, брендом, вплоть до собственной символики. Выживание компании требует ее *конкурентоспособности*, а потому и соответствующего **профессионализма** и качества работы персонала, а также **риска** в постановке целей и принятии оперативных решений. Противоположность *стандартизации* и *инновационности* разрешается *стимулированием* и поощрением инициатив, *карьерным ростом*, делегированием полномочий и ответственности работникам организации. Действительное разрешение возникающих по ходу жизненного цикла организации противоречий ведет к *удовлетворенности* ее работников. Удовлетворенность работников компании поддерживается соответствующей организационной культурой жизнедеятельности организации. *Организационная культура* не может противоречить культуре профессиональной, условиям профессиональной среды (профессиональным кодексам) и профессиональному самоопределению работника. Успех организации и удовлетворенность ее работников зависит от согласованности названных здесь принципов и условий.

Однако по мере роста сложности производственных задач, увеличения независимых переменных, ускорения динамических параметров действительности обнаруживаются риски, несопоставимые с практической уверенностью человека в приемлемом разрешении возникающих личностных и профессиональных проблем. Вероятность позитивного исхода при этом падает, и деятель «вынуждено» приобретает потребность в расширении поля выбора возможных альтернатив, т. е. усложнение отношений с действительностью объективно мотивирует деятеля на рискованные стратегии поведения. Повышение рисков напрямую не связано с ростом ответственности, хотя это и предполагается Культурой, фактически высокорисковые действия ведут то ли к распределению ответственности (и в случае неудачи – виноватого найти нельзя), то ли к персональной безответственности (маниакальному экспериментаторству или, что хуже, к бюрократической глупости), а то и к новой проблеме – проблеме безопасности: национальной, техногенной, информационной и т. п. Таким образом, характер проявления социально-организационных качеств личности будет зависеть от

уровня организации общественных отношений и может как приближаться к идеалу, так и распадаться на неуправляемый поток узкогрупповых интересов.

Способность стратегического мышления работника – это готовность к качественному изменению возможности принятия решений и соответствующих такой возможности навыков. Принятие решения может совершаться как на тактическом уровне, так и стратегическом. Всякое тактическое решение всегда предполагает наличие неполного комплекса факторов воздействия на ситуацию (материальных ресурсов, конфликтогенов, операциональности, социальных и личностных состояний и т. д.), т. е. это уравнение со многими неизвестными, но все же позволяющее оценивать возможные риски. Стратегическое же решение (в том числе и в поле стратегий информационной, национальной, коллегиальной и т. п. безопасности) не только несет в себе «факторную» неполноту, хотя и другого уровня (идеологем, методологем, мировоззренческих ориентировок и т. д.), но и полагает отсутствие как таковой ситуации воздействия, т. е. это необходимость выхода из поля задачи в поле проблемы, выход из практической (реальной) плоскости в теоретическую (виртуальную), переход к управлению рисками.

Обобщение параметров бизнес-действий (схема 27) обнаруживает задачу подготовки и переподготовки профессиональных кадров для организаций. Так, профессионально-личностное самоопределение как результат первой взрослости (зрелой молодости) и вообще проектирование жизненных стратегий, управление рисками предполагает установление принципов мировоззренческого конструирования профессиональных и личностных ориентировок будущих и имеющих специалистов, должную разработку вопросов высшего профессионального образования, управления карьерой, экспертизы профессиональных качеств, осознания профессиональности как итоговой характеристики образовательной подготовки.

Параметры бизнес-действий

Стратегия	Стиль деятельности	Ведущая тактика
Директивная	Авторитарный	Манипулирование
Коллегиальная	Демократический	Сотрудничество
Либеральная	Свободный или попустительский	Взаимодействие, доверие или бесконтрольность

На основании не только выявленных параметров профессиональной идентификации и оценки эффективности профессиональной среды, но и экспертного оценивания характеристик современной действительности проводится профессиональная подготовка с обязательным усвоением следующих качеств: креативность, операционность, интегративность, личностная и профессиональная автономность (исполнительская, управляющая, исследовательская), командность и т. п. Целью профессионально-личностного самоопределения должна становиться способность принимать самостоятельное решение, как минимум, о выборе жизненного сценария.

В завершение рассмотрим несколько вопросов деловой этики и этикета в процессе *бизнес-коммуникации*. Деловая коммуникация – форма корпоративной активности с преобладанием имитационных действий – несет в себе смысловой аспект социального взаимодействия; она направлена на результат, устраняющий так называемый «конфликт ожиданий»; выполняет управленческую, информативную, экспрессивную (снимающую излишнюю напряженность) функции.

Деловая этика – это обобщение человеческого опыта в сфере предпринимательства, создающего различные бизнес-стратегии, а *деловой этикет* подчинен ситуативному контексту бизнеса и потому способен решать только тактические задачи. В итоге несложно сформулировать несколько циклически взаимосвязанных правил автономной либо переговорной бизнес-коммуникации.

Первое правило: цените время свое и чужое, времени всегда не хватает.

Второе правило: не говорите лишнего; иначе вспоминаем первое правило.

Третье правило: говорящий не слышит, думайте не только о себе; иначе вспоминаем второе правило.

Четвертое правило: слушающий да услышит, думайте и поймете; иначе вспоминаем третье правило.

Правило пятое: «И это пройдет» (Соломон), любой разговор должен закончиться. Можно сразу вернуться к первому правилу.

Правило шестое (дополнительное): нельзя никому препятствовать пользоваться этими правилами.

КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО РАЗДЕЛУ 4

1. Используя предложенную классификацию этических кодексов, объясните, в чем заключается отличие элементов этой классификации. Какую роль в этом отличии могут играть соответствующие нормы этикета?

2. Почему девиз «Не навреди и сделай лучше» определяет суть концепции «просвещенного предпринимательства»? Какие принципы названной концепции подтверждают справедливость выбранного девиза?

3. Каково назначение гуманитарной экспертизы в современной производственно-потребительской сфере человеческой жизни?

4. Что характеризует профессиональную культуру поведения? Какое место в ней занимает деловая этика?

5. При каких внешних условиях ведения бизнеса осуществляется профессиональная деятельность предпринимателя?

6. Какова стратегия и тактика бизнеса?

7. Благодаря чему достигается успех предпринимательской деятельности? Какую роль в этом успехе выполняет следование требованиям профессиональной этики?

8. Каковы принципы, форма и содержание организационного поведения? В чем заключается влияние организации на поведение сотрудников?

2. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах: учеб. для студ. высш. учеб. заведений / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2000. – 296 с. – С. 16-17, 21–22, 24-25.

2. Люди и их роли в процессе принятия решений

В процессе принятия решений люди могут играть разные роли. Будем называть человека, фактически осуществляющего выбор наилучшего варианта действий, *лицом, принимающим решения* (далее – ЛПР).

Наряду с ЛПР следует выделить как отдельную личность *владельца проблемы* – человека, который, по мнению окружающих, должен ее решать, и несет ответственность за принятые решения. Но это далеко не всегда означает, что владелец проблемы является также и ЛПР. Конечно, он может быть таковым, и история дает нам многочисленные примеры совмещения этих двух ролей. Но бывают ситуации, когда владелец проблемы является лишь одним из нескольких человек, принимающих участие в ее решении. Он может быть председателем коллективного органа, принимающего решения, вынужденным идти на компромиссы, чтобы достичь согласия.

Иногда личности ЛПР и владельца проблемы просто не совпадают. Мы все знаем семьи, в которых номинальный глава семьи ничего не решает. Точно таким же образом некоторые руководители стремятся переложить на других принятие решений: глава фирмы полагается на своего заместителя, а президенты подписывают подготовленные другими (и иногда противоречивые) распоряжения. Таким образом, владелец проблемы и ЛПР могут быть как одной, так и разными личностями.

Третьей ролью, которую может играть человек в процессе принятия решений, является роль руководителя или участника *активной группы* – группы людей, имеющих общие интересы и старающихся оказать влияние на процесс выбора и его результат. Так, пытаясь повлиять на экономическую политику страны, одни активные группы организуют забастовки, другие – шумную кам-

панию поддержки правительства в печати, третьи выделяют средства для поддержки правительства – дают займы.

Человек осуществляет ответственный выбор, находясь в положении *избирателя*, который должен решить, за какую личность или за какую политическую партию голосовать. При этом избиратель является одним из многих участников процесса принятия коллективного решения.

Если решения принимаются малой группой, члены которой формально имеют равные права (жюри, комиссия), то человек является *членом группы*, принимающей решения. Главное в деятельности такой группы – достижение согласия при выработке совместных решений.

В процессе принятия решений человек может выступать в качестве *эксперта*, т. е. профессионала в той или иной области, к которому обращаются за оценками и рекомендациями все люди, включенные в этот процесс. Так, при перестройке организации ЛПР обращается за советом к опытному администратору. Эксперты могут помочь бизнесмену в оценке экономической эффективности выпуска новой продукции и т. д.

При принятии сложных (обычно стратегических) решений в их подготовке иногда принимает участие *консультант по принятию решений*. Его роль сводится к разумной организации процесса принятия решений: помощи ЛПР и владельцу проблемы в правильной постановке задачи, выявлении позиций активных групп, организации работы с экспертами. Консультант (или аналитик) обычно не вносит свои предпочтения, оценки в принятие решений, он только помогает другим взвесить все «за» и «против» и выработать разумный компромисс.

Кроме того, в принятии решений неявно участвует окружение ЛПР, сотрудники той организации, от имени которой ЛПР принимает решения. Обычно эта группа людей имеет общие взгляды, общие ценностные установки. Именно этой группе ЛПР, в первую очередь, объясняет логичность, разумность, обоснованность своего решения. В связи с этим, хотя ЛПР принимает индивидуальные решения, он учитывает политику и предпочтения данной группы лиц.

7. Процесс принятия решений

Не следует думать, что принятие решений есть одномоментный акт. Очень часто это достаточно длинный и мучительный процесс. Г. Саймон [9] выделяет в нем три этапа: поиск информации, поиск и нахождение альтернатив и выбор лучшей альтернативы.

На первом этапе собирается вся доступная на момент принятия решения информация: фактические данные, мнение экспертов. Там, где это возможно, строятся математические модели; проводятся социологические опросы; определяются взгляды на проблему со стороны активных групп, влияющих на ее решение. Второй этап связан с определением того, что можно, а что нельзя делать в имеющейся ситуации, т. е. с определением вариантов решений (альтернатив). И уже третий этап включает в себя сравнение альтернатив и выбор наилучшего варианта (или вариантов) решения.

9. Типовые задачи принятия решений

Из трех приведенных выше этапов процесса принятия решений наибольшее внимание традиционно уделяется третьему. За признанием важности поиска информации и выделения альтернатив следует понимание того, что эти этапы в высшей степени неформализованы. Способы прохождения этапов зависят не только от содержания задачи принятия решений, но и от опыта, привычек, личного стиля ЛПР и его окружения. Хотя эти же факторы присутствуют при сравнении альтернатив, здесь их роль заметно меньше. Научный анализ проблем принятия решений начинается с момента, когда хотя бы часть альтернатив и/или критериев известна.

В современной науке о принятии решений центральное место занимают многокритериальные задачи выбора. Считается, что учет многих критериев приближает постановку задачи к реальной жизни. Традиционно принято различать три основные задачи принятия решений.

1. *Упорядочение альтернатив.* Для ряда задач представляется вполне обоснованным требование определить порядок на множестве альтернатив. Так,

члены семьи упорядочивают по степени необходимости будущие покупки, руководители фирм упорядочивают по прибыльности объекты капиталовложений и т. д. В общем случае требование упорядочения альтернатив означает определение относительной ценности каждой из альтернатив.

2. *Распределение альтернатив по классам решений.* Такие задачи часто встречаются в повседневной жизни. Так, при покупке квартиры или дома, обмене квартиры люди обычно делят альтернативы на две группы: заслуживающие и не заслуживающие более подробного изучения, требующего затрат сил и средств. Группы товаров различаются по качеству. Абитуриент делит на группы вузы, в которые он стремится поступить. Точно так же люди часто выделяют для себя группы книг (по привлекательности для чтения), туристские маршруты и т. д.

3. *Выделение лучшей альтернативы.* Эта задача традиционно считалась одной из основных в принятии решений. Она часто встречается на практике. Выбор одного предмета при покупке, выбор места работы, выбор проекта сложного технического устройства – эти примеры хорошо знакомы. Кроме того, такие задачи распространены в мире политических решений, где альтернатив сравнительно немного, но они достаточно сложны для изучения и сравнения. Например, необходим лучший вариант организации обмена денег, лучший вариант проведения земельной реформы и т. д. Заметим, что особенностью многих задач принятия политических решений является конструирование новых альтернатив в процессе решения проблем.

3. Авилов, А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания : монография / А. В. Авилов. – М. : ГУУ, 2003. – 174 с. – С. 35–39.

2.2 Мифологизированность представлений о деятельности руководителя

В настоящее время говорят о *мифологизации* как о безусловном и благоговейном принятии представлений, которые хотя рационально и не могут быть

обоснованы, но которые широко известны и общеупотребимы. Соответственно, говорят также о *демифологизации* – стремлении к рациональному, логичному объяснению или опровержению сущности унаследованных взглядов и представлений. Один из мотивов нашей работы разворачивается как раз в этом направлении. Деятельность руководителя – мифологизированная область, поскольку во многом она складывалась не как результат научных исследований или инженерного проектирования, но лишь как дань традиции и опыту. Следовательно, управление не свободно от заблуждений. Примечателен уже так называемый закон Феллера, гласящий: *«Первый миф науки управления состоит в том, что она существует»*.

Далее приведем, вероятно, лишь немногие из существующих мифов управления, но, несомненно, это одни из наиболее устойчивых мифов. Естественно, многие из них таковыми не считаются, но можно попытаться указать на необоснованность и несостоятельность ряда представлений об управлении, а тем самым – на их мифическую природу.

[1] Миф об управлении с обратной связью

В профессиональной управленческой культуре существует представление об управленческой деятельности как о деятельности, ориентированной на некоторый объект (предприятие, организацию, ...), причем часто подразумевается использование руководителем так называемой схемы *управления с обратной связью* (далее – ОС), включающей получение субъектом управления (руководителем) информации о состоянии объекта, принятие решения и выполнение управляющего воздействия на объект. Отметим некоторые моменты, делающие сомнительным отнесение схемы с ОС к сущностным, неотъемлемым свойствам управленческой деятельности (при этом не отрицается «работоспособность» данной схемы в технических областях и кибернетике, в которых она впервые и появилась в формализованном виде).

1. Поскольку в схеме управления с ОС все строится на неизменности функций, характеризующих объект (что и позволяет строить схемы поддержа-

ния стабильного поведения объекта при меняющихся внешних условиях), то в управленческой деятельности, предполагающей постоянное изменение «характера» ситуации (структуры, состава значащих параметров, функций объекта и т. п.), подобная схема принципиально не работает. Именно таково положение в реальной практике руководителя.

Вновь процитируем Друкера /63, 62/: *«Коммерческое предприятие – вообще любая современная организация – должно быть выстроено таким образом, чтобы изменения для него были нормой и чтобы оно само провоцировало изменения, а не занималось поисками новых форм и решений после того, как изменения уже произошли. Предпринимательская деятельность инициируется внешней средой и направлена на внешнюю среду. Это не вписывается в традиционные представления о сфере деятельности менеджмента».*

2. В иерархической декомпозиции предприятия деятельности руководителя и его подчиненных разворачиваются в разных «временах», следовательно, асинхронно, различна и динамика принятия ими решений.

Так как схема с ОС является «синхронной» схемой, то из-за этого она оказывается мало пригодной к использованию в организационном управлении. Естественно, наше утверждение справедливо лишь при соблюдении принципов иерархической декомпозиции; однако на практике они редко соблюдаются, отчего наш критический тезис может вызвать недоумение.

3. Топология схемы с ОС не обладает принципиальной для управления асимметрией в отношении «руководитель – подчиненный». Поэтому после простого переименования информационных связей схемы, когда сигнал ОС становится сигналом воздействия и наоборот, интерпретация «перевернутой» схемы как схемы с ОС не менее состоятельна, нежели исходная. Практике известны многочисленные случаи, когда руководитель предсказуем для подчиненных настолько, что последние просто начинают манипулировать (по «перевернутой» схеме) его действиями. Таким образом, схема с ОС не является, по крайней мере, достаточным условием управления.

Идея обратной связи получила необоснованно более широкое распространение, нежели это следовало ожидать от технического понятия.

Современный французский философ Ж. Эллюль в работе «Технологический блеф» объясняет это значительным давлением, которое оказывает на современное мышление так называемая философия абсурда /155+, 267-268/: *«Философия абсурда воздействовала в чем-то и на научную рефлексия. Это может показаться невероятным. И все же, если рассмотреть гипотезы последних двадцати лет в физике и биологии, начиная с кибернетических конструкций, идеи обратной связи и главных концепций коммуникации, то удивительно вторжение в исследования таких понятий, как петля обратной связи, завихрение, турбулентность. ... В чем, однако, проявляется при этом связь с абсурдом? Просто в том, что наблюдается полный переворот понимания порядка явлений. ... Шум становится важным фактором, если не решающим, коммуникации. ... Беспорядок становится положительным явлением, которое должно быть интегрировано в физическое исследование. И начинают говорить: порядок может родиться только из беспорядка (как в итоге информация рождается из шума). ... И я боюсь, что внедрение понятия петли обратной связи в экономическую теорию в итоге оправдывает определенный экономический абсурд».*

[2] Миф об объекте управления

При традиционном разделении в схемах управления *объекта* и *субъекта* управления все внимание, все акценты смещены на объект. То есть часто отсутствует момент *рефлексии*, когда объектом для субъекта становится он сам. Отчасти следствием такого разделения в управлении является уже отмеченное выше отчуждение руководителя (субъекта) от управляемого им предприятия (объекта).

Следует учитывать, что реально необходимость в управлении возникает не только вследствие внесения в действие неопределенности со стороны осуществляющего его персонала (объекта) и из-за реакции внешней среды, но

прежде всего вследствие неопределенности и изменчивости, которые в силу своей человеческой природы вносит в действие сам субъект управления – руководитель. Таким образом, руководитель должен быть объектом своей управленческой деятельности в не меньшей степени, нежели возглавляемое им предприятие, что существенно изменяет всю «картину» субъект-объектных отношений в управлении.

[3] Миф об управлении как о «поведенческой» деятельности

В традиционно организованной деятельности руководителя сильны акценты на «поведенческие» (бихевиористские, психологические, этические, моральные и другие мотивационные) компоненты деятельности.

Умение понимать характер человека, мотивировать его профессиональную деятельность, создавать благоприятный нравственный климат в коллективе и т. п., и т. п., и т. п. – это моменты (часто даже основные, приоритетные) деятельности руководителя в традиционной схеме управления. Отсюда и его акцент на мотивационный компонент во многих проблемах предприятия. Это заметно по журнальным статьям и литературе, посвященным проблемам управления.

Приведем некоторые выдержки из сборника высказываний и афоризмов об управлении /132/, иллюстрирующие дух и букву сложившегося взгляда на управление:

- «Умение обращаться с людьми – это товар, который можно купить точно так же, как мы покупаем сахар, кофе ... И я заплачу за такое умение больше, чем за что-либо другое на свете. /Дж. Д. Рокфеллер/*
- «Мой секрет успеха заключается в умении понять точку зрения другого человека и смотреть на вещи и с его, и со своей точек зрения. /Г. Форд/*
- «К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми. /Б. Грасиан/*

В действительности подобный психологический, бихевиористский характер свойственен, скорее, субъекту управления такой профессиональной группы, в которой его собственная профессиональная деятельность совпадает с деятельностью подчиненных лиц. Управление в этом случае является только сопутствующей характеристикой некоторой базовой профессиональной деятель-

ности, управление здесь почти вырождено и непрофессионально. Таковы, например, деятельности: бригадира среди рабочих – он также рабочий и той же профессии; ведущего специалиста среди инженеров (старшего инженера) – он также инженер и той же специальности; младшего командира среди солдат (сержанта) – он также солдат и того же рода войск. Подобные деятельности (бригадира, сержанта, ...) мы не относим к профессиональным в их управленческом компоненте, соответственно, не относим их и к предмету данной работы.

Но как только управленческая деятельность становится профессионально выделенной, то есть принципиально отличается по характеру (предметом и методом) от деятельности других лиц – например, у руководителя предприятия – так управление перемещается из области с преобладанием мотивационного, поведенческого влияния и контроля за подчиненными в область специфических профессиональных механизмов управления.

Поведенческое управление налагает на субъекта управления своего рода поручительство (неадекватную ответственность) за подчиненного. Предупреждение по этому пункту встречаем в Книге притчей Соломоновых (6,1-5):

*Сын мой! если ты поручился за ближнего твоего и дал руку твою за другого,
Ты опутал себя словами уст твоих.
Сделай же, сын мой, вот что, и избавь себя,
Так как ты попался в руки ближнего твоего:
Пойди, пади к ногам и умоляй ближнего твоего;
Не давай сна глазам твоим и дремания веждам твоим;
Спасайся, как серна из руки и как птица из руки птицелова.*

Замечание. Даже для бригадира его собственные навыки и авторитет в базовой профессии (в строительстве, например) соизмеримы по влиянию на подчиненных с его умением влиять на них через мотивацию, а часто даже профессионализм оказывается значимее, поскольку косвенно мотивация во многом им же и определяется. А для руководителя предприятия попытку реализации управленческих функций через мотивационные, поведенческие механизмы во-

обще можно считать малоэффективным или даже отрицательным, нежелательным моментом его деятельности.

[4] Миф о необходимой широкой эрудированности руководителя

Общепризнанно считать руководителя предприятия необходимо компетентным во множестве профессиональных деятельностей, осуществляемых специалистами возглавляемого им предприятия. Однако это не более как привлекательная черта руководителя, которая собственно к его профессиональной деятельности прямого отношения не имеет. Нужно понимать, что подобная компетентность руководителя достигается за счет ущербности его собственной, вполне специфической профессиональной деятельности. Беда в том, что он ее не всегда понимает, и в предельно плохом случае, что нередко встречается в современной практике управления, руководитель вовсе не выстраивает собственную профессиональную деятельность, и осуществляет некое «псевдоуправление» на «почве» профессиональных деятельностей своих подчиненных. Несмотря на всю свою эрудированность, как субъект уникальной деятельности (управления) руководитель в этом случае вообще исчезает.

[5] Миф о простоте управления

Вопреки популярному тезису *«Ничто не является таким дешевым и одновременно таким полезным, как хорошее управление»*, дешевизна (и простота) управления столь же обманчива, как простота достижения добродетельной жизни. Казалось бы, соблюдай всего лишь 10 библейских заповедей и спасение достигнуто, но удивительно, как не многие на это идут!

Наивно думать, что проектирование и конструирование, например, какой-либо «машины» (пылесоса, автомобиля, информационной системы и т. п.) превосходит по сложности построение деятельности руководителя предприятия. В то же время считается, что для создания машины действительно нужны месяцы или даже годы и коллектив в несколько (а иногда в десятки и сотни) специалистов, а руководителю ресурсы для построения его деятельности практически не

предоставляются, хотя именно в управлении – в отличие от многих других профессий – всегда приходится иметь дело с существенно новой «машиной», которую нужно не только освоить, но предварительно еще и выстроить. Чаще всего ожидается, что механизм управления по факту появления руководителя (например, нового руководителя), как по приказу, сразу же должен удовлетворительно действовать, чего никогда не ожидают от принципиально новой машины.

[6] Миф о возможности управления человеком

То, что составляет в человеке «человеческое», в принципе, не может быть подвергнуто управлению в анализируемой нами традиционной парадигме управления. Как отметила Г. Хагеманн /145/: *«Можно заставить человека что-то сделать, но никогда не удастся заставить человека захотеть сделать это»*. Поэтому традиционное управление реализуется либо при существенном ограничении деятельности подчиненного лица рамками формализованных действий, либо под психологическим воздействием на подчиненного (*«при психологическом деспотизме»*, по выражению Друкера). Обе эти ситуации имеют много негативного, фактически в традиционном управлении, *не нарушая профессиональной этики*, в принципе, нельзя рассчитывать на «включение» действительно человеческих, творческих качеств – единственных, создающих эффективную работу.

4. Сорокин, А. П. Управление инновациями : курс лекций / А. П. Сорокин. – Минск : Акад. управления при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 154 с. – С. 61-64, 122–128.

Жизненный цикл инноваций

Инновационный процесс воспроизводим, поскольку он базируется на жизненном цикле изделия (далее – ЖЦИ), включающем последовательность одних и тех же повторяемых стадий: НИОКР, производство, реализация, по-

требление. Стадии ЖЦИ могут иметь последовательный (дискретный либо непрерывный) и параллельный характер.

В каждой стадии ЖЦИ есть много общего по форме и структуре компонентов, а также структуре инновационного процесса:

1) *новшество*, созданное *новатором* на предыдущей стадии, поступает через рынок или плановый механизм на рассматриваемую нами стадию;

2) принятая для реализации новация (новшество) становится *инновацией (нововведением)*. Организация осуществляет *инновационную деятельность*, и на данный период времени предстает перед нами в качестве *инноватора*;

3) в *результате* инновационного процесса организацией *создано следующее новшество*. И фирма, теперь уже в качестве *новатора*, предлагает (передает) потребителю через рынок или плановый механизм это новшество, как инновацию, следующему по циклу инноватору.

Жизненные циклы спроса, технологий, товаров

В первую очередь, устанавливается стадия **жизненного цикла изделия** (ЖЦИ), в которой будет осуществляться инновационная деятельность (НИОКР, производство, реализация, потребление) [1.20]. Далее следует представить характер динамики **жизненного цикла спроса** (далее – ЖЦС).

Жизненный цикл спроса делится на несколько различных стадий:

1. *Зарождение* – бурный период становления отрасли, когда несколько фирм, стремясь к захвату лидерства, конкурируют между собой;

2. *Ускорение роста* – период, когда конкуренты, оставшиеся на рынке, пожинают плоды своей победы. В этот период спрос обычно растет, опережая предложение;

3. *Замедление роста* – период, когда появляются первые признаки насыщения спроса и предложение начинает опережать спрос;

4. *Зрелость* – период, когда насыщение спроса достигнуто, и имеются значительные избыточные мощности;

5. *Затухание, спад* – снижение объема спроса (иногда до нуля), предопределяемое долговременными демографическими и экономическими условиями (такими, как темп роста валового национального продукта или народонаселения) и устареванием или уменьшением потребления продукта.

Требуется представить **сочетание трех жизненных циклов**: жизненного цикла спроса (ЖЦС) на вид продукции, удовлетворяющей определенную потребность, жизненного цикла технологии (ЖЦТе) трех ее разновидностей (*стабильной, плодотворной и изменчивой*) и жизненного цикла товара (ЖЦТо). При этом нужно учесть возможный характер кривой ЖЦТо: традиционная кривая со всеми пятью фазами.

В зависимости от уровня изменчивости технологий, т.е., в зависимости от частоты сменяемости одних технологий другими, (в течение ЖЦС) их подразделяют на три основных типа: стабильные, плодотворные и изменчивые (рис. 2).

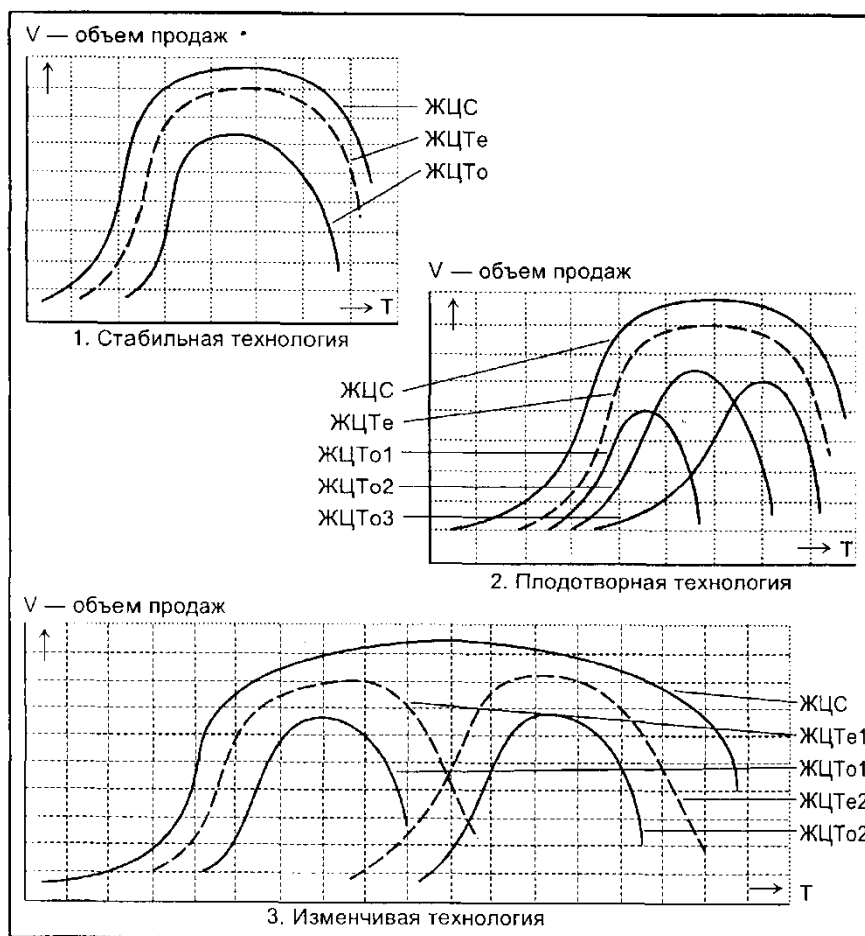


Рис. 2. Сочетание жизненных циклов спроса, технологии и товара при различных типах технологии

Стабильная технология в основном остается неизменной в течение ЖЦС (например, производство автомобилей ранних марок). Получается по одной кривой ЖЦС, ЖЦТе и ЖЦТо.

Плодотворная технология, как и в случае стабильной технологии, сохраняется неизменной длительный период. Но при этом имеет место разработка сменяющих друг друга новых поколений продукции с лучшими показателями и более широким диапазоном применения. В рамках плодотворной технологии (например, в области современной вычислительной техники) разработка *новых* видов продукции становится решающим фактором достижения экономического успеха. *Новейший* продукт с наилучшими показателями захватывает рынок. Однако его ведущая роль может оказаться краткосрочной из-за появления столь же или более эффективных продуктов, предлагаемых конкурентами. В результате фирмы находятся под постоянным *давлением в необходимости технологических инноваций*.

Изменчивая технология характеризуется тем, что в течение ЖЦС, помимо новых изделий, наблюдается появление сменяющих друг друга *базовых* технологий. Например, спрос на усилители слабых электрических сигналов возник в начале текущего столетия и связан с изобретением электровакуумных ламп. Хотя и в настоящее время спрос на них ускоренно растет, произошли, по крайней мере, три коренные смены технологий: вакуумные лампы сменились транзисторами, те были заменены миниатюрными, а потом и микроминиатюрными схемами.

Смена технологии имеет более глубокий эффект, чем появление новой продукции, так как угрожает моральным устареванием всем инвестициям фирмы в предшествующую технологию, в том числе инвестициям в НИОКР, научно-технический персонал и производственные фонды. Поэтому *переход внутри фирмы к новой технологии* труден не только с финансовой стороны, но и с организационно-культурной, а также стратегической.

Сущность и содержание методов и приемов управления инновациями

Метод (прием) управления инновациями – это способ воздействия субъекта управления на управляемую подсистему, объект управления (инновации, инновационный процесс и отношения на рынке реализации инновации). Воздействие приемов инновационного менеджмента может быть направлено на область производства и/или продажи нововведения. Поэтому их можно разделить на следующие группы:

1. Методы прогнозирования инноваций;
2. Методы поиска идей инноваций;
3. Приемы, воздействующие только на производство инноваций, имеют своей единственной целью создание нового продукта или новой операции (технологии) с высокими качественными параметрами. К этим приемам относятся бенч-маркинг и маркетинговый прием управления;
4. Приемы, воздействующие как на производство, так и на реализацию, продвижение и диффузию инновации: инжиниринг инновации, реинжиниринг инновации, брэнд-стратегию инновации;
5. Приемы, воздействующие только на реализацию, продвижение и диффузию инновации: ценовой прием управления, фронтирование рынка, мэрджер. Главная цель всех приемов этой группы – ускорение продажи инноваций с наибольшей выгодой и эффективностью как в текущий момент времени, так и с большей отдачей от этой продажи в будущий период.

Методы прогнозирования инноваций

Поисковые прогнозы – это прогнозы, отвечающие на вопросы типа «Что было бы, если...?», как цепь предположений. К ним относят *экстраполяцию тенденций*: направление, в котором совершается развитие какого-либо явления, при этом основное предположение будет то, что «среда» (обстановка) не меняется.

Нормативный прогноз – целевое предсказание как инструмент разработки инновационной политики. Они могут быть:

- мерой сопоставления фактического прогресса в какой-то сфере с прогнозируемым прогрессом;
- основой для принятия решений по вопросам, не имеющим прямого отношения к самим предсказаниям, например, техническая осуществимость данного выбора. При этом строятся довольно сложные «дерево целей», «дерево решений», «дерево критериев», «дерево относительной важности» и др.

Прогнозирование на основе анализа тенденций. По степени надежности прогнозов выделяют 5 типов:

- *предположение* – наличие возможной корреляционной зависимости какой-либо инновации от наблюдаемых тенденций;
- *метафора* – или аналогия означает выявление общих черт или сходства у двух объектов или процессов;
- *квазимодель* (почти модель, ненастоящая модель) – можно проверить качественные прогнозы или прогнозы хода какого-либо процесса;
- *эмпирическая модель* – модель на опыте предсказывает будущее с помощью математической зависимости, согласующейся с эмпирически найденными параметрами;
- *аналитическая модель* – предсказание и объяснение последовательности события с помощью фундаментальных законов, имеющих широкую область применения.

Методы поиска идей инноваций

При поиске, планировании и реализации инноваций невозможно использовать высокоэффективный математический алгоритм. В ходе данной работы сталкиваются с массой проблем, требующих творческого разрешения: поиском идей новых продуктов и технологий, разработкой их концепции, решением отдельных технических проблем, прогнозы для новых продуктов, разработка новой рекламной концепции и т. д. Поиск идей для решения этих проблем и задач

не систематичен. Это означает, что возникающие задачи прорабатываются концептуально и методически не всегда по порядку, одна за одной, а интуитивно и случайно.

Если инновационные проблемы не могут быть решены логическими средствами, в распоряжении имеется ряд правил поиска, или эвристических методов (эвристика – искусство найти), которые стимулируют ход индивидуальных мыслей или групповых процессов поиска и помогают преодолеть пассивное ожидание появления внезапной мысли. Успех поиска они, однако, не гарантируют.

Для поиска идеи инновации наибольшей эффективностью обладают:

1. Метод проб и ошибок: последовательное выдвижение и рассмотрение всевозможных идей решения проблемы. При этом всякий раз неудачная идея отбрасывается и взамен ее выдвигается новая. Правил поиска и оценки верной идеи нет, а есть субъективные критерии оценки, где существенную роль играет профессионализм и квалификация разработчика нового продукта;

2. Метод контрольных вопросов – усовершенствованный метод проб и ошибок: по заранее составленному вопроснику задаются вопросы, каждый из них является пробой или серией проб;

3. Метод игр – моделирование процессов (экономических, технических, и т.п.) с любым количеством участников, каждый из которых стремится максимизировать некоторую функцию, подчиняясь набору определенных правил;

4. Метод написания сценариев инновации – упорядоченной во времени последовательности эпизодов по выбору инновационной политики, логически связанных между собой: подбирается коллектив для составления сценариев будущего развития процессов и выявления потенциальных последствий, которые могут при этом возникнуть; формируются специальные вопросы в виде таблицы. Сценарий всегда пишется с целью анализа будущей ситуации, который позволяет квалифицированно определить цели и задачи;

5. Метод мозгового штурма – коллективное генерирование идей (предложен в 1955 г. американцем Алексом Осборном):

– в решении поставленной задачи участвуют 2 группы людей – генераторы идей и эксперты, но не более 6 чел, штурм – на 20 мин.;

– при генерировании идей никаких ограничений нет;

– самое главное – запрет на критику (это и слабость метода).

Он предполагает следующие этапы:

1. формирование группы участников «мозговой атаки» по численности и составу, наиболее продуктивная группа – 10–15 человек;

2. составление проблемной записки группой анализа проблемной ситуации включает описание метода и проблемной ситуации;

3. генерация идей: каждый из участников имеет право выступать много раз. Критика предыдущих выступлений и скептические замечания не допускаются. Продолжительность штурма – не менее 20 минут и не более 1 часа в зависимости от активности участников;

4. формирование перечня и систематизация идей: выделение признаков, по которым идеи могут быть объединены; объединение идей;

5. реструктурирование (разрушение) систематизированных идей: каждая идея подвергается всесторонней критике группой высококвалифицированных специалистов (20–25 человек);

6. оценка критических замечаний и составление списка практически реализуемых идей.

Препятствующие факторы мозгового штурма: критика, которая заставляет человека стандартно мыслить и мешает другим высказывать нестандартные идеи, которые чаще всего и становятся объектом критики; официальность и формальность; поиск «правильных решений»; разъяснения и обоснования; пассивность клиента (заказчика).

Успеху в появлении идей способствует: безопасная и открытая атмосфера; активное воображение и желание придумывать что-то новое; развитие, переработка и соединение высказанных идей; поиск аналогов обсуждаемой проблемы; активность клиента;

6. Обратный штурм: участники ищут недостатки новой идеи (продукта), устраняют их и выдвигают новые идеи.

Разновидностью «мозговой атаки» является «метод 635»: 6 участников должны записать по 3 идеи за 5 минут. Лист ходит по кругу. Таким образом, за полчаса каждый запишет в свой актив по 18 идей, в общей сложности 108. Структура идей четко определена;

7. Метод Дельфы – (Дельфы – греческий город, славившийся своими мудрецами–предсказателями будущего) многоуровневая процедура индивидуального анкетирования. Проводится индивидуальный опрос экспертов в форме анкет–вопросников. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются, формируется коллективное мнение группы, выявляются и обобщаются аргументы в пользу различных суждений. Полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок, те выбирают варианты для дальнейшей обработки, могут корректировать оценки, объясняя при этом причины своего несогласия с коллективным суждением. Эта процедура может повторяться 3-4 раза. В результате и вырабатывается согласованное мнение относительно проблемы.

Особенности метода «Дельфи»:

А) анонимность экспертов, они неизвестны друг другу, их взаимодействие при заполнении анкет полностью исключается;

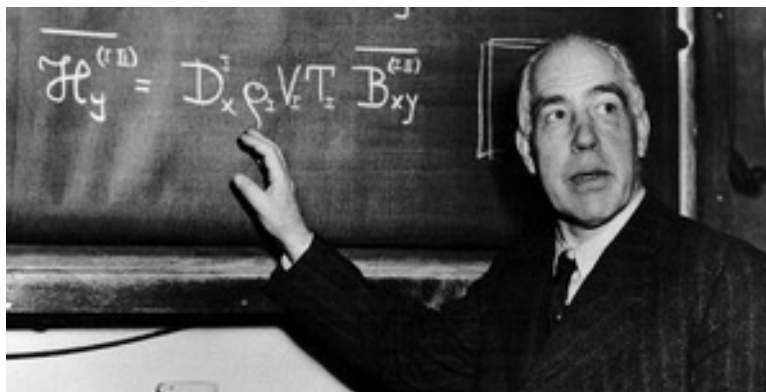
Б) возможность использования результатов предыдущего тура опроса;

В) статистическая характеристика группового мнения;

8. Метод теории решения изобретательских задач ТРИЗ (создан инженером Г. С. Альтшулером в конце 1940-х гг.) и др.

5. Источник: meta.kz

Нестандартное решение



Однажды к Эрнесту Резерфорду, президенту Королевской академии, обратился коллега за помощью. Он собирался поставить самую низкую оценку по физике одному из своих студентов, в то время как тот утверждал, что заслуживает высшего балла. Оба – преподаватель и студент – согласились положиться на суждение третьего лица, незаинтересованного арбитра. Выбор пал на Резерфорда. Экзаменационный вопрос гласил: «Объясните, каким образом можно измерить высоту здания с помощью барометра?».

Ответ студента был таким: «Нужно подняться с барометром на крышу здания, спустить барометр вниз на длинной верёвке, а затем втянуть его обратно и измерить длину верёвки, которая и покажет точную высоту здания».

Случай был и впрямь сложный, так как ответ был абсолютно полным и верным! С другой стороны, экзамен был по физике, а ответ имел мало общего с применением знаний в этой области.

Резерфорд предложил студенту попытаться ответить еще раз. Дав ему шесть минут на подготовку, он предупредил его, что ответ должен демонстрировать знание физических законов. По истечении пяти минут студент так и не написал ничего в экзаменационном листе. Резерфорд спросил его, сдается ли он, но тот заявил, что у него есть несколько решений проблемы, и он просто выбирает лучшее.

Заинтересовавшись, Резерфорд попросил молодого человека приступить к ответу, не дожидаясь истечения отведенного срока.

Новый ответ на вопрос гласил: «Поднимитесь с барометром на крышу и бросьте его вниз, замеряя время падения. Затем, используя формулу, вычислите высоту здания».

Тут Резерфорд спросил своего коллегу преподавателя, доволен ли он этим ответом. Тот, наконец, сдался, признав ответ удовлетворительным. Однако студент упоминал, что знает несколько ответов, и его попросили открыть их.

– Есть несколько способов измерить высоту здания с помощью барометра, – начал студент. – Например, можно выйти на улицу в солнечный день и измерить высоту барометра и его тени, а также измерить длину тени здания. Затем, решив несложную пропорцию, определить высоту самого здания.

– Неплохо, – сказал Резерфорд. – Есть и другие способы?

– Да. Есть очень простой способ, который, уверен, вам понравится. Вы берете барометр в руки и поднимаетесь по лестнице, прикладывая барометр к стене и делая отметки. Сосчитав количество этих отметок и умножив его на размер барометра, вы получите высоту здания. Вполне очевидный метод.

– Если вы хотите более сложный способ, – продолжал он, – то привяжите к барометру шнурок и, раскачивая его, как маятник, определите величину гравитации у основания здания и на его крыше. Из разницы между этими величинами, в принципе, можно вычислить высоту здания. В этом же случае, привязав к барометру шнурок, вы можете подняться с вашим маятником на крышу и, раскачивая его, вычислить высоту здания по периоду прецессии.

– Наконец, – заключил он, – среди множества прочих способов решения данной проблемы лучшим, пожалуй, является такой: возьмите барометр с собой, найдите управляющего и скажите ему: «Господин управляющий, у меня есть замечательный барометр. Он ваш, если вы скажете мне высоту этого здания».

Тут Резерфорд спросил студента, неужели он действительно не знал общепринятого решения этой задачи. Он признался, что знал, но сказал при этом, что сыт по горло школой и колледжем, где учителя навязывают ученикам свой способ мышления, который не всегда приемлет нестандартных решений.

Студент этот был Нильс Бор (1885–1962), датский физик, лауреат Нобелевской премии 1922 г.

2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

2.1. Практикум.

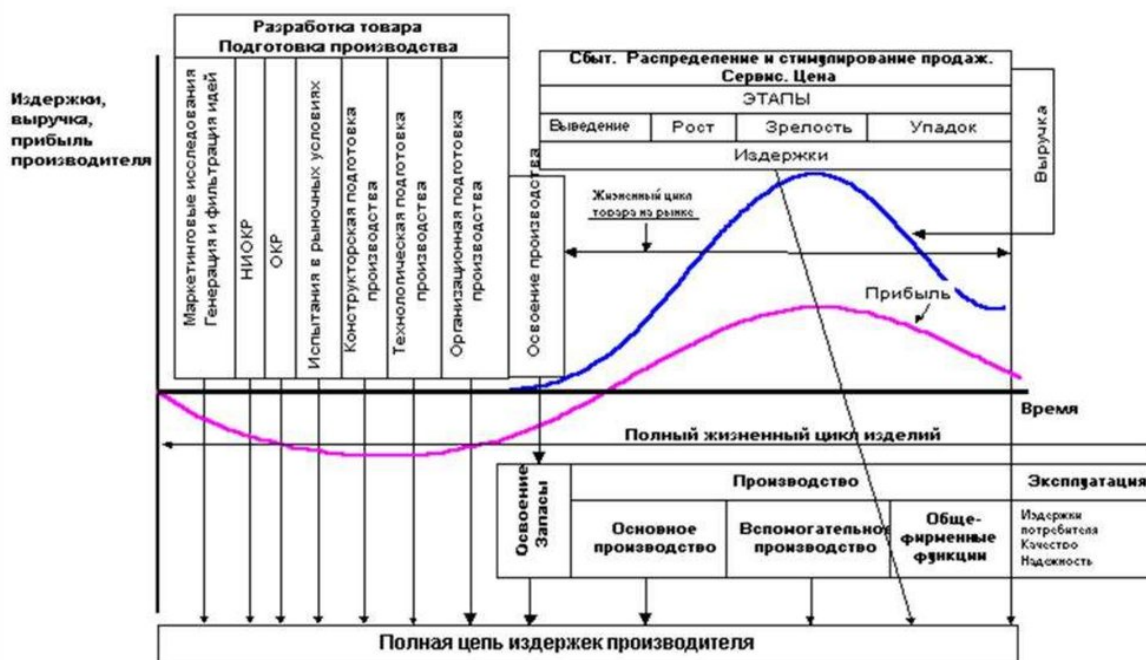
Описание практических работ и упражнений

Практическая работа 1. Понимание эволюции и практического значения парадигм менеджмента в теориях управления. Провести анализ содержательных и процессуальных особенностей управленческих парадигм. Аналитический отчет представить в виде таблицы:

1. Авторы;
2. Основные положения парадигмальных концепций;
3. Выделить достоинства и недостатки парадигмальных концепций.

Практическая работа 2. Используя схему (схема 12), составьте свободный аналитический отчет по оценке динамики прибыли или динамики выручки производителя, опираясь на характеристики полного жизненного цикла изделий или жизненного цикла товара на рынке.

Жизненный цикл товара и издержки



Практическая работа 3. Познакомиться с методами поиска идей (фрагмент 4, пункт 1.2 данного УМК). Выбрать один из методов по усмотрению и раскрыть его содержание на семинарском занятии или подготовить аналитический отчет (представить в виде таблицы):

1. Название метода (методики, технологии), авторы;
2. Назначение метода (методики, технологии): цели, задачи;
3. Качественные характеристики (глубина и широта охвата действительности, практическая применимость, распространенность использования, информационная база метода...);
4. Количественные характеристики (шкалы, диапазон, статистика...).

Практическая работа 4. Представить результаты размышлений о личном менеджменте, управлении персональной карьерой в эссеистской форме по плану личностного развития (вариант 1):

- от единого в многообразии к инженерии опыта (рационализаторству, изобретательству, открытию);
- от чувствительности и глубины внутреннего мира к устойчивости и широте во внешнем;
- формирование высших потребностей как стратегия личностного (профессионального) роста...

Или по плану повышения эффективности использования профессионального потенциала работника организации (вариант 2):

- индивидуально-профессиональная диагностика;
- перманентное самообразование;
- карьерно-должностная ориентация;
- социально-психологическая подготовка и предметно-проблемная адаптация;
- систематическое повышение квалификации;
- стажировки на перспективных должностях.

Практическая работа 5. Разработать план внедрения корпоративного мероприятия (на примере конкретной организации – для специальности «Архитектура» (на примере конкретной организации – для специальности «Архитектура»). Разработать план внедрения имиджевого образа организации (на примере конкретной организации – для специальности «Дизайн»).

Групповое задание 1. Реконструкция сценарных схем, скрипто-анализ (анализ жизненного сценария – «скрипта»).

Пояснения. Событийные, или сценарные, схемы (скрипты) включают представления об организованных последовательностях событий, целях поведения, ролевых предписаниях, а также о допустимой изменчивости в последовательности или содержании событий. Конвенциональные последовательности событий, такие как семейный обед или времяпрепровождение в детском саду, обобщаются в схемы-скрипты рано, в самые первые годы жизни. Они легко осознаются и могут включать большую долю «свободного поведения» без угрозы разрушения схемы. Сценарии усваиваются людьми непосредственно из личного опыта, средств массовой информации или кино, из обсуждения последова-

тельности событий и правил поведения. Считается, что человеческая память организована вокруг событийных эпизодов, а не абстрактных понятий. Если рассмотреть ситуацию просьбы, то адресат просьбы оценивает, насколько вежливо она сформулирована. Если просьба озвучена в допустимой форме, оценивается величина запроса. Если просьба чрезмерно велика, помогающее поведение будет зависеть от того, насколько она оправдана. Люди помогают тем, кто опаздывает на поезд, и не помогают тем, кто опаздывает в магазин. Однако люди готовы помочь человеку, который дает любое, пусть даже глупое оправдание. В свете концепции скриптов это объясняется тем, что правдоподобная попытка обосновать просьбу автоматически запускает весь сценарий помогающего поведения. Скрипты не обязательно линейны, могут наблюдаться возвраты к предыдущим шагам, пропуски действий, импровизации. В скриптах существенна роль целей действующего лица, особенно таких универсальных человеческих целей, как удовлетворение базовых потребностей.

1. Выберите один из сценариев: «Собеседование», «Рабочий день», «Выходной день», «Болезнь», «Празднование дня рождения», «Экзамен», «Свидание». Попробуйте воспроизвести в памяти все основные события, участников и обстановку (предметы и их расположение) этого сценария.

2. Выделите нормативную, с вашей точки зрения, последовательность действий или событий. Отметьте возможные отклонения от этой последовательности. Что в вашем сценарии связано с собственными действиями, что – с намеренными действиями других участников, а что – с происшествиями?

3. Представьте полученный сценарий графически.

4. После того, как вы кратко запишете, или схематически зарисуете весь сценарий, попробуйте определить функции отдельных элементов (поступки, события, предметы). Попробуйте мысленно удалить некоторые элементы и оценить правдоподобность и прототипичность всего сценария.

5. Обсудите полученные схемы на семинарском занятии. Велика ли индивидуальная изменчивость сценариев? Какое содержание и какую последовательность событий и действий вы считаете нормативными после группового

обсуждения? Попробуйте выделить инвариант сценариев и, если возможно, типы событийных схем.

Групповое задание 2. Выявление влияния формулировки (framing) задачи на принятие решения.

Пояснения. Правила принятия решений в повседневной жизни не являются очевидными для нас. Мы нечувствительны ко многим статистическим понятиям, по-разному оцениваем выигрыши и потери и придаем особое значение словесным формулировкам задач. Это хорошо знают политики, рекламщики, пиарщики: они формулируют вопросы, представляющие общественный интерес, так, чтобы предопределить результат голосования, общественное мнение или приобретение товара (услуги).

Задание посвящено изучению влияния формулировок задач на ход их решения. Предъявите 20-ти испытуемым один из двух наборов задач, различающихся формулировками. Одна часть группы использует Вариант 1 задания, другая – Вариант 2.

Инструкция испытуемому: «Исследование посвящено изучению процесса принятия решений в простых житейских задачах. В каждой задаче имеется два варианта ответа. Вам нужно выбрать один вариант. Правильных и неправильных ответов не существует, речь идет о предпочтениях».

Вариант 1

Задача 1. *Представьте, что правительство страны готовится к вспышке чрезвычайно опасного вирусного заболевания, от которого, как считают ученые, в течение зимы погибнет 600 человек. Правительству предложено две альтернативные программы защиты от эпидемии, А и В. Специалисты оценивают последствия принятия этих программ следующим образом:*

А. Если будет принята эта программа, будут спасены 200 человек.

В. Если будет принята эта программа, вероятность того, что 600 человек будут спасены, равна $1/3$, а вероятность того, что ни одного человека не удастся спасти, равна $2/3$.

Какую из этих двух программ вы бы предпочли, А или В?

Задача 2. *Какую возможность, А или В, вы предпочтете?*

А. Верный выигрыш – 100 долларов.

В. 25% шанс выиграть 400 долларов и 75% – не выиграть ничего.

Задача 3. *Представьте, что вы решили пойти на концерт, билет на который стоит 10 долларов. Когда вы пришли на концерт пораньше, чтобы купить билет, то обнаружили, что потеряли сумму, эквивалентную 10 долларам. Что бы вы сделали в этой ситуации?*

А. Заплатили бы 10 долларов за билет.

В. Не стали бы платить 10 долларов за билет.

Вариант 2

Задача 1. *Представьте, что правительство страны готовится к вспышке чрезвычайно опасного вирусного заболевания, от которого, как считают ученые, в течение зимы погибнет 600 человек. Правительству предложено две альтернативные программы защиты от эпидемии: А и В. Специалисты оценивают последствия принятия этих программ так:*

А. Если будет принята эта программа, погибнет 400 человек.

В. Если будет принята эта программа, вероятность того, что никто не погибнет, равна $1/3$, а вероятность того, что погибнет 600 человек, равна $2/3$.

Какую из этих двух программ вы бы предпочли: А или В?

Задача 2. *Какую возможность, А или В, вы предпочтете?*

А. Верная потеря – 300 долларов.

В. 75% – шанс потерять 400 долларов и 25% – вы ничего не потеряете.

Задача 3. *Представьте, что вы решили пойти на концерт и заплатили за билет 10 долларов. Когда вы пришли на концерт, то обнаружили, что потеряли билет, и восстановить его невозможно. Что бы вы сделали в этой ситуации?*

А. Заплатили бы 10 долларов за новый билет.

В. Не стали бы платить 10 долларов за новый билет.

Переведите частотные показатели в проценты и сравните полученные данные – как между собой, так и с академическими результатами 40-летней давности (табл. 7). Обсудите полученные результаты на семинарском занятии.

Таблица 7

Показатели ответа А в трех задачах		
№	Версия 1	Версия 2
Задача 1	72	22
Задача 2	84	17
Задача 3	88	54

Упражнение 1. Пословицы и поговорки имеют продолжение, что можно объяснить житейской мудростью: «Сказка – ложь, да в ней намек – добрым молодцам урок». Используя примеры, выполните задание.

Два сапога – пара, да оба на левую ногу надеты.

Кто старое помянет, тому глаз вон; а кто забудет – тому оба.

Не все коту масленица, будет и великий пост.

Самостоятельно предложите продолжение следующих пословиц и поговорок (оригинальные версии можно найти в Internet):

Первый парень на деревне...

Попытка – не пытка...

Простота хуже воровства...

Пьяному море по колено...

Утро вечера мудренее...

Упражнение 2. Поиск взаимосвязи и соответствия социально-ролевых установок и экономической эффективности взаимодействия (табл. 8). Опираясь на ролевую теорию личности (основные положения сформулированы Дж. Мидом и Р. Линтоном) – теорию, согласно которой личность описывается посредством усвоенных и принятых субъектом или вынужденно выполняемых

социальных функций и образцов поведения, обусловленных социальным статусом личности в данной социальной группе, с одной стороны; а с другой, на ситуацию «ролевого конфликта» (внутреннего или внешнего), когда возникает необходимость выбора парадигмы взаимодействия, исходя из того, что какой бы статус человек ни занимал, он не является независимым от других людей и влияет на них, – выразите в свободной (эссеистской) форме свое понимание требования взаимосвязи и соответствия.

Таблица 8

Роловые установки и парадигмы взаимодействия

Роловая установка	Характеристика	Парадигма взаимодействия	Характеристика
я хороший – ты хороший	самая продуктивная установка, поскольку в большинстве случаев нам причиняют зло не по умыслу, а по недомыслию	выиграл – выиграл	настроенность на поиск взаимной выгоды людей
я хороший – ты плохой	установка характерна для тех, кто не способен к создаемому самоутверждению, а стремится возложить ответственность на чужие плечи	выиграл – проиграл	(выигрыш одного – проигрыш другого) характерна для авторитарного стиля руководства
я плохой – ты хороший	установка типична для людей с комплексом неполноценности, а также паразитирующих на сильных личностях	проиграл – выиграл	не имеет собственных критериев, такие люди готовы угождать, они легко попадают под влияние
я плохой – ты плохой	установка людей, у которых теряется смысл жизни, наблюдается апатия к работе	проиграл – проиграл	возникает неизбежно тогда, когда сходятся двое людей с парадигмами «выиграл – проиграл»

Упражнение 3. Сравните содержание «производственных» ролей и техники «шести шляп» концепции нестандартного мышления Э. де Боно (хх) в организации групповой, командной работы.

Пояснения. Социальная роль – это набор норм, определяющих поведение в данной социальной позиции данного социального положения. Человек может сформировать свой индивидуальный образ согласно своей роли, прогнозировать свое поведение в роли и предвидеть результат. Роль является динамиче-

ским аспектом статуса. Статус – это социальный ранг, определяющий место человека в системе социальных отношений. Обладание статусом позволяет человеку ожидать и требовать определенного отношения со стороны других людей.

Специалисты выделяют следующие «производственные» (функциональные и социальные) роли:

- *координатор* – обладает наибольшими организаторскими способностями и становится в силу этого обычно руководителем производственного коллектива, независимо от своих знаний и опыта;
- *генератор идей* – самый способный и талантливый член коллектива, разрабатывает варианты решения любых стоящих перед ним проблем;
- *контролер* – творчески мыслить не способен, но вследствие глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею;
- *шлифовальщик* – обладает широким взглядом на проблему;
- *энтузиаст* – самый активный член коллектива;
- *искатель выгод* – посредник во внутренних и внешних отношениях;
- *исполнитель* – добросовестно реализует чужие идеи, но нуждается в постоянном руководстве;
- *помощник* – человек, который лично ни к чему не стремится.

Считается, что производственный коллектив будет нормально функционировать при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей.

Предлагается на семинарском занятии (по результатам Упражнений 2 и 3) провести дискуссии по проблемам реализации социально-ролевых действий: идентификация, презентация, перформанс и проблемам «понимания» и оценки социально-ролевых действий: сопереживание, сопричастность, соответствие.

Упражнение 4. Подумайте над тем, как эти высказывания смогут помочь в понимании управления карьерным ростом, и обсудите феномен карьерного роста на семинарском занятии.

– Самое важное в общении – услышать то, что не было сказано (*Питер Друкер*).

– Есть два способа установить репутацию – похвала честных людей и поношение плутов (*Чарльз Колтон*).

– Как в природе, так и в государстве легче изменить сразу многое, чем что-то одно (*Френсис Бэкон*).

– Нет ничего более трудного, чем браться за новое, ничего более рискованного, чем направлять, или более неопределенного, чем возглавить создание нового порядка вещей, потому что противниками нововведений будут выступать те, кому хорошо жилось при старом порядке вещей, а робкими защитниками – те, кому будет хорошо при новом (*Никколо Макиавелли*).

– Кто не умеет говорить, карьеры не сделает (*Наполеон*).

Упражнение 5. Развитие навыков бизнес-коммуникации. Подготовить и провести деловую беседу (до 5 минут, по заранее подготовленному плану беседы, в парах – собеседники меняются ролями) по производственной тематике: найм на работу, продвижение производственной инициативы, перевод на другое место работы по состоянию здоровья, предложение по улучшению организации труда и т. п.

Предлагается на семинарском занятии провести дискуссии по проблемам мотивационно-ценностной презентации сторон: инициативность, уверенность, компетентность, проблема и цель, цели и средства (вербальные и невербальные, креативные и нормативные) и проблемам эффективности взаимодействия: преодоление стереотипов, согласованность, результативность, соблюдение делового этикета, цели и средства беседы.

3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

3.1. Примерный перечень тем индивидуальных и групповых заданий

1. Разработка презентационного проекта (командного или персонального) по тематике курса: «Эмоциональный интеллект как творческий метод», «Эволюция технологий мышления: от стратега Древнего Китая до нелинейного мышления XXI века», «Лидерство в креативном менеджменте», «Управление креативным потенциалом организации»...

2. Разработка электронного образа проект-группы, творческого коллектива...

3. Предложения по реализации разработок грантовых запросов текущей Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь (управленческий аспект).

4. Предложения по управлению интеллектуальной собственностью в Республике Беларусь.

5. Бизнес-план внедрения магистерской работы.

6. Изготовление методического наглядного пособия (например, по решению трендовых или брендовых задач управления организации) или подборка презентаций по темам курса.

...

По завершении изучения курса магистрант (группа магистрантов – до 3-х человек) предоставляет отчет о результатах выполнения индивидуального (группового) задания. Задания могут быть привязаны к магистерской работе. Отчет готовится постепенно, по ходу изучения дисциплины, и завершается к моменту ее окончания. Индивидуальный отчет должен быть сдан в недельный срок после завершения курса.

Прием зачета по групповым проектам – конференция. Прием зачета по индивидуальным проектам (при наличии отчета, презентации или портфолио) – собеседование.

Содержание отчетного документа

1. План-график выполнения индивидуального (группового) задания.
2. Письменный (задокументированный) и наглядно представленный (фотография, сканер) отчет о выполнении этапов задания.
3. Реферативные доклады на семинарах и отчеты по домашним/аудиторным практическим упражнениям (при наличии).
4. Отзывы, рецензии других лиц о Вашей работе.
5. Развернутая (не менее 5000 знаков) психологическая и профессионально-технологическая оценка выполненного собственного индивидуального задания (с указанием обнаруженных в ходе работы препятствий и их преодолением).
6. Аналитическая рецензия выполненного индивидуального задания другого студента (при наличии).
7. Рекомендации по усовершенствованию преподавания курса «Технологии креативного менеджмента» (при наличии).

3.2. Тематика и содержание семинарских и практических занятий

Семинар 1. Основы методологии и алгоритмизации творческого процесса – 2 часа

Вопросы семинара

1. Формирование и сущность эвристики, креативистика как развитие эвристической методологии.
2. Структура и этапы креативного процесса в менеджменте и возможность управления творческой деятельностью.

3. Методологический диапазон креативистики: интуитивные, логические и синтетические методы в творческом процессе. Преодоление стереотипов мышления.

4. Методические (алгоритмические) аспекты разработки, управления и внедрения индивидуальных и групповых инновационных проектов: выбор и распределение тем групповых и индивидуальных заданий.

Реферативно-аналитическая тематика

1. Эволюция творческого процесса: промышленный век, информационный век, концептуальный век.

2. Актуальность и необходимость творческих идей в современном информационном обществе.

3. Роль экономики знаний в современном обществе: стандарты образования и креативность.

4. Компаративистский анализ теорий творчества: научно-технического, художественного, управленческого и т. п.

5. Творческий процесс: его формы, роль в управленческой деятельности и историческая эволюция.

6. Системное управление креативностью (system managing creativity).

7. Общие правила организации творческого процесса.

8. Стереотипы и инерция мышления в управленческой деятельности.

9. Формы отчетности творческой деятельности: проект, портфолио, презентация, защита.

Семинар 2. Прагматика организационных форм креативного менеджмента – 2 часа

Вопросы семинара

1. Жизненный цикл организации и трансформация функционала: от целеполагания к многозадачности до универсальности.

2. Трансформация структуры организации при креативном менеджменте.

3. Принципы формирования групп разработчиков инновационных проектов в зависимости от фазы жизненного цикла художественных, технических и организационных систем.

4. Профессиональное выгорание и творческий кризис работников.

Реферативно-аналитическая тематика

1. Креативный менеджмент как сумма технологий.

2. Креативность как социально-психологический феномен.

3. Использование креативного потенциала поколения-Z.

4. Самоорганизация индивида (в различных статусных ролях).

5. Характеристика интеллектуально-нравственного потенциала менеджера креативного типа.

6. Субкультуры в организациях, их роль в реализации идей креативного менеджмента.

7. Анализ особенностей поведения организации на различных этапах ее жизненного цикла.

8. «Мягкая сила» как креативная составляющая формирования имиджа в информационном пространстве.

9. Особенности управления стрессами на уровнях организации и отдельной личности.

Семинар 3. Тренд-менеджмент: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара) – 2 часа

Вопросы семинара

1. Восходящий тренд бизнеса как приоритетная задача развития организации.

2. Разнообразие путей восхождения, роль креативных технологий в управлении жизненным циклом организации.

3. Методология поиска направления креативных решений при разработке, создании и внедрении нового продукта (тенденции, стиля). Латерализация и алгоритмика мышления менеджера.

4. Модель обратной связи – основополагающая структура поведения и профессиональной деятельности.

Реферативно-аналитическая тематика

1. Модели линейного и нелинейного мышления.

2. Дивергентное поведение современного потребителя.

3. Чувствительность, синергия, интуиция в креативном мышлении.

4. Методы развития творческого воображения и фантазии.

5. Техника «шести шляп» в групповом и индивидуальном применении для управленческих задач.

6. Алгоритм решения изобретательских (конструкторских, проектных) задач.

7. Формирование и развитие организационной культуры поведения для сохранения (выживания) организации.

ПЗ 1. Тренд-менеджмент: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара) – 2 часа

1. Использование простейших эвристических методов проб и ошибок, перебора и им подобных при разработке, создании и внедрении нового продукта (идеи, услуги, товара). Примеры, образцы, рефлексия. Решение практических задач.

2. Использование методов синектики, морфологического анализа, мозгового штурма, изучения спроса и предложений и др. при разработке, создании и внедрении нового продукта (идеи, услуги, товара). Примеры, образцы, рефлексия. Решение практических задач.

3. Использование креативных технологий «нестандартного» мышления, теории решения изобретательных задач и развития творческого воображения

при разработке, создании и внедрении нового продукта (идеи, услуги, товара).
Примеры, образцы, рефлексия. Решение практических задач.

Семинар 4. Бренд-менеджмент: активизация поиска новых решений и прогнозирование развития – 2 часа

Вопросы семинара

1. Методы активизации качественных поисковых решений и прогнозирования развития инновации (идеи, услуги, товара, торговой марки).
2. Этапы разработки бренда (брендинг). Стремление к уникальности и креативность.
3. Ребрендинг как бизнес-технология конкурентоспособности и поддержки жизненного цикла организации.

Реферативно-аналитическая тематика

1. Поиск креативных репрезентаций социума в профессиональной продукции: интеллектуальные права потребителя.
2. Недостатки творческого подхода и ошибки мышления при разработке поисковых решений.
3. Способы установления взаимодействия человека и организации, организационная культура и корпоративный кодекс поведения организации.
4. Репутация организации и способы ее формирования как составляющая брендинга (на конкретных примерах).
5. Усвоение норм и ценностей новым сотрудником.
6. Проблемы сочетания потребностей организации с потенциалом работников и их карьерными устремлениями.

ПЗ 2. Бренд-менеджмент: активизация поиска новых решений и прогнозирование развития – 2 часа

1. Использование техник развития индивидуально-личностного потенциала для активизации поиска новых решений и прогнозирования развития бизнеса. Примеры, образцы, рефлексия. Решение практических задач.

2. Использование идей личностного и профессионального роста для активизации поиска новых решений и прогнозирования развития бизнеса. Примеры, образцы, рефлексия. Решение практических задач.

3. Использование системо-мыследеятельностной методологии и организационно-деятельностных игр для активизации поиска новых решений и прогнозирования развития бизнеса. Примеры, образцы, рефлексия. Решение практических задач.

Семинар 5. Кризис-менеджмент: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация – 2 часа

Вопросы семинара

1. Необходимые и достаточные социально-психологические, коммуникативные, деловые и управленческие компетенции.

2. Консультирование и экспертиза как результат профессионального развития менеджера.

3. Социокультурная проблема формирования высших потребностей. Конструирование личностных жизненных стратегий.

4. Понятие креативного потенциала. Оценка креативного потенциала организации (проектной группы, творческого коллектива) и возможностей управления им.

Реферативно-аналитическая тематика

1. Анализ и прогноз развития проблемной ситуации.

2. Раскрытие основных черт менеджера креативного типа.

3. Характеристика интеллектуально-нравственного потенциала менеджера креативного типа.
4. Особенности профессиональной подготовки кризисного менеджера.
5. Управление конфликтным взаимодействием (в конкретной организации).
6. Внешние и внутренние факторы стагнации, кризисов и банкротств организаций.
7. Антикризисное управление как бизнес-процесс, основные процедуры и операции.
8. Роль коммуникации в реализации стратегии управления.
9. Задачи лидерства по созданию условий эффективного стратегического управления в организации.

ПЗ 3. Кризис-менеджмент: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация – 2 часа

1. Знакомство с методами диагностики и оценки эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизации.
2. Использование идей теоретико-практической концепции самоактуализации для развития и оптимизации профессиональных качеств работников. Примеры, образцы, рефлексия. Решение практических задач.
3. Итоговая конференция: защита групповых инновационных проектов.

Семинар 6. Особенности управления временными группами (проект-группами, кризис-командами) и творческими коллективами: организационные требования, стиль управления, личностные качества менеджера – 2 часа

Вопросы семинара

1. Личностные качества профессионального менеджера: предпочтение свободному стилю управления, высокая обучаемость, оперативность и комби-

наторный характер принятия решения, стрессоустойчивость, принципиальность и последовательность в статусном позиционировании.

2. Сформированность заданных качеств как условие успешного управления и модерации временными группами и творческими коллективами.

3. Особенности комплектования временных (проектных) групп. Техники повышения эффективности деятельности малых групп и формирование групповой креативности.

4. Креативный менеджмент в гуманизации социальной практики управления. Итоговый круглый стол на тему: «Значение креативных технологий в менеджменте».

Реферативно-аналитическая тематика

1. Организационные преимущества команды.

2. Основные условия эффективной деятельности команды.

3. Факторы жизнедеятельности команды.

4. Самоуправляемая команда: отличительные признаки, ролевая структура, направления развития.

5. Условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность.

6. Характеристика проектной группы в дизайнерской деятельности.

7. Характеристика творческого коллектива в художественной деятельности.

8. Арт-менеджмент и креативные технологии управления.

9. Значение креативных технологий в профессии дизайнера.

3.3. Примерный список вопросов к зачету по учебной дисциплине «Технологии креативного менеджмента»

1. Креативные технологии бизнеса в системах управления на микро- и макроуровнях.
2. Система управления интеллектуальной собственностью в Республике Беларусь.
3. Государственная поддержка и стимулирование инновационной деятельности.
4. Творчество как доминанта информационного общества.
5. «Инновация» и «креативность». Креативность и творчество.
6. Креативное мышление как объект управления.
7. Креативность, креативное мышление, мышление как комбинаторная игра.
8. Креативные отрасли, принципы креативности и творчества Дж. Хокинса.
9. Психологические основы креативного мышления. Латеральное и вертикальное мышление.
10. Эмоциональный интеллект, методы его диагностики и совершенствования.
11. Индивидуальные и групповые методы активизации и развития креативной деятельности персонала.
12. Тренд-менеджмент и его характеристики.
13. Методы активизации процесса поиска новых идей: мозговой штурм, метод «три стула У.Диснея», синектика.
14. Методы активизации процесса поиска новых идей: морфологический анализ, принудительные аналогии, метод свободных ассоциаций, метод фокальных объектов, матрица рефрейминга.
15. Методы активизации творческого мышления Э. де Боно. Метод «шести мыслительных шляп». Провокационные идеи.

16. Бренд-менеджмент и его характеристики.
17. Теоретические основы ТРИЗ. Решение творческих задач по методологии ТРИЗ.
18. Развитие творческого воображения (РТВ). Регистр научно-фантастических идей.
19. Теория развития творческой личности (ТРТЛ).
20. Техника психолингвистической коррекции и практика НЛП.
21. СМД-методология и практика организационно-деятельностной игры.
22. Теоретико-практическая концепция самоактуализации.
23. Основы принятия решений. Метод Кепнера-Трего.
24. Процессы разработки и реализации управленческих решений. Эвристика.
25. Основные факторы креативного производства.
26. Креативный менеджмент – средство гуманизации социальной среды.
27. Креативный менеджмент в системе управления организации.
28. Методы и методики управления поиском идей.
29. Человек и его творческая деятельность. Управление творчеством и мотивами персонала.
30. Управление творческим процессом в организации. Творческие подходы и приемы в практической деятельности.

4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ

4.1. Учебная программа

**ЧАСТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«ИНСТИТУТ СОВРЕМЕННЫХ ЗНАНИЙ ИМЕНИ А.М.ШИРОКОВА»**

УТВЕРЖДАЮ

**Ректор Института современных знаний
имени А.М.Широкова**

А.Л.Капилов

17.12.2020

Регистрационный № УД-02-37/уч.

ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

**учебная программа учреждения высшего образования
по учебной дисциплине для специальностей второй ступени**

1-19 80 01 «Дизайн»,

1-20 80 01 «Арт-менеджмент»

2020 г.

Учебная программа составлена на основе образовательных стандартов ОСВО 1-19 80 01-2019 и 1-20 80 01-2019 и учебных планов по специальностям 1-19 80 01 «Дизайн» и 1-20 80 01 «Арт-менеджмент»

СОСТАВИТЕЛЬ:

Д.В.Ермолович, доцент кафедры социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова», кандидат философских наук, доцент

РЕЦЕНЗЕНТЫ:

Кафедра экономики Государственного учреждения образования «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники» (рассмотрено на заседании кафедры 31.08.2020 г., протокол № 1);

В.А.Белокрылова, заведующий Центром управления знаниями и компетенциями Института философии НАН Беларуси, кандидат философских наук, доцент

РЕКОМЕНДОВАНА К УТВЕРЖДЕНИЮ:

Кафедрой социально-гуманитарных дисциплин и менеджмента Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол от 28.09.2020 № 2);

Научно-методическим советом Частного учреждения образования «Институт современных знаний имени А.М.Широкова» (протокол от 17.12.2020 № 2)

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

В современной жизни основным фактором развития, источником личного и профессионального роста являются знания. Конкурентным преимуществом специалиста в этих условиях является не столько обладание некоторым набором знаний, сколько способность постоянно генерировать и внедрять эти знания и идеи в жизнь, принимать нетривиальные решения (индивидуальные и коллективные), изучать технологии, предназначенные для решения задач и проблем (в первую очередь, слабоструктурированных, крупномасштабных, управленческих). Поэтому в центре внимания оказывается не столько содержание знаний, сколько сами мыслительные процессы человека, их оптимальная организация в ходе выполнения профессиональных задач, а также качество получаемых результатов.

Изучение технологий креативного менеджмента направлено на актуализацию, систематизацию и интеллектуализацию работы менеджера с продуктами профессиональной деятельности, информацией и людьми. Освоение таких технологий определяет мастерство или эффективное применение методов работы с продуктами и средствами профессиональной деятельности, информационными потоками и методов групповой, командной работы в процессе принятия управленческих решений, делового общения.

Особое внимание уделено систематизации техник управления и прикладным аспектам их использования как для классических задач управления, так и творческого подхода при решении нестандартных задач. Учебная дисциплина, обобщая методы работы менеджера, развивает мышление и повышает его интеллектуальный потенциал, улучшает использование приобретенных техник профессиональной работы в процессе их применения на практике.

Изучение курса позволяет магистрантам овладеть передовыми прикладными методиками развития как организационной структуры на разных стадиях жизнедеятельности организации, так и индивидуальных креативных способностей управленческого персонала; оценки потенциальных возможностей профессионального использования персонала; формирования проектно-

инновационных групп и творческих коллективов; повышения их производственно-деловой активности, исполнительского мастерства.

Программа позволяет освоить основные инструменты работы менеджера в процессе идентификации проблемы, алгоритмизации творческого процесса и подготовки альтернативных решений.

1.1. Цель и задачи изучения дисциплины

Основной **целью** дисциплины «Технологии креативного менеджмента» является приобретение теоретических знаний, умений и навыков для решения профессиональных задач в заявленной области, раскрытие творческого потенциала сотрудников компаний, способности участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений.

Основные **задачи** изучения дисциплины:

- профессиональное знакомство с содержанием программы «Технологии креативного менеджмента» с целью ее использования при управленческом анализе, управлении творческими группами, организации проектной деятельности;
- освоение ряда креативных технологий управленческой и профессиональной деятельности, требующих специфических знаний и способностей находить качественно новые и эффективные решения стандартных и новых задач в различных сферах занятости;
- формирование навыков разработки механизмов реализации креативной идеи как инновационного ресурса развития организации с использованием инструментальных средств;
- приобретение навыков практической работы по инновационному (а в процессе профессионального развития и творческому) совершенствованию художественных, техно-технологических, организационных систем, товаров и услуг;
- освоение техник управленческого анализа, анализа практики оценки и развития (увеличения) творческого потенциала, активной коммуникации, ведения бизнес-переговоров, работы с информационными потоками и др.

1.2. Место учебной дисциплины в системе подготовки специалиста

Изучение учебной дисциплины «Технологии креативного менеджмента» осуществляется в тесной взаимосвязи с такими дисциплинами учебного плана, как «Менеджмент и маркетинг в сфере искусств», «Педагогика и психология высшего образования», «Философия и методология науки».

Дисциплина «Технологии креативного менеджмента» изучается студентами второй ступени высшего образования по специальности 1-19 80 01 «Дизайн» и 1-20 80 01 «Арт-менеджмент» в количестве 94 часов, из них на очной форме обучения: 36 аудиторных часов (18 часов лекционных занятий, 12 часов семинарских занятий, 6 часов практических занятий), самостоятельная работа – 58 часов; на заочной форме обучения: 12 аудиторных часов (6 часов лекционных занятий, 4 часа семинарских занятий, 2 часа практических занятий), самостоятельная работа – 82 часа. Форма академической аттестации – зачет.

1.3. Требования к освоению учебной дисциплины

Освоение знаний по дисциплине «Технологии креативного менеджмента» способствует приобретению предусмотренных стандартом компетенций.

Согласно требованиям к *универсальным компетенциям* специалиста, магистр должен:

- (УК-1) быть способным применять методы научного познания в самостоятельной исследовательской деятельности, генерировать и реализовывать инновационные идеи;
- (УК-3) обладать системным представлением об основных теориях арт-менеджмента, концепциях и подходах в управлении социокультурными процессами;
- (УК-4) быть способным к творческому решению актуальных проблем современности на основе принципов их социокультурной детерминации и междисциплинарного подхода.

Согласно требованиям к *углубленным профессиональным компетенциям*, магистр должен:

- (УПК-2) быть способным применять экономические законы в реализации арт-проектов;
- (УПК-3) владеть навыками информационного сопровождения и интернет-коммуникации в реализации арт-проектов.

Для приобретения набора компетенций в результате изучения дисциплины магистрант должен

знать:

- концепции, проблемы и нормативно-правовую базу инновационной деятельности, применяемой в Республике Беларусь;
- методы и возможности креативных технологий менеджмента;
- методы управления творческой работой;
- основные теоретические концепции креативного производства;
- методы активизации творческой деятельности, ряд отечественных и зарубежных технологий личностного и профессионального развития;

уметь:

- разрешать проблемные ситуации в профессиональной деятельности, используя технологии, инструменты и принципы активизации творческой деятельности;
- продуцировать новые идеи, находить нестандартные решения проблемных задач, использовать психологические и организационные аспекты внедрения оригинальных идей и проектов;
- осуществлять экспертную оценку (на базе критического и системного анализа) уровня инновационного решения проектной разработки;
- управлять креативным потенциалом команды, формировать команды на основе сбалансированности ролей;
- развивать собственное творческое мышление;

владеть:

- творческим методом, основанным на совокупности теоретических зна-

ний и навыков;

- традиционными и инновационными проектными технологиями, вариативными способами формирования проектных решений;

- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умения проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- навыками групповой работы и активных коммуникаций;

- социальной и гражданской ответственностью за последствия принимаемых решений и действий.

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДИСЦИПЛИНЫ «ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

Тема 1. Введение. Креативный менеджмент как вид управленческой деятельности и государственная политика

Философия бизнеса (онтология, аксиология, методология, прaksiология) и маркетинг-менеджмент (тренд-, бренд-, кризис-менеджмент). Понятие креативности, инновации и творчества. Сущность и иерархия деятельности. Принципы и онтогенез творческой деятельности. Понятие управления (классическая, кибернетическая и синергетическая парадигмы) и управленческой деятельности. Эволюция и развитие антропологической активности (формационная, индустриальная и культурологическая парадигмы). Этическое измерение предпринимательства и потребительства. Социальная ответственность.

Актуализация творческой деятельности человека как общественной ценности. Творческая деятельность как важнейший элемент самореализации личности. Творчество как доминанта информационного общества. Креативное общество как перспектива. Понятие национальной инновационной системы. Государственная поддержка и стимулирование инновационной деятельности. Регулирование договорных отношений в сфере инновационной деятельности. Защита прав субъектов инновационной деятельности. Итоговая рефлексия.

Тема 2. Основы методологии и алгоритмизации творческого процесса

Творческий процесс: различия в понимании. Теории творчества: научно-технического, художественного, управленческого и т.п. Методологический и алгоритмический (методический) аспекты творческого процесса как руководства к действию. Этапы творческого процесса.

Сущность эвристики (области знаний о продуктивном творческом мышлении личности) и креативистики (области знаний о продуктивном коллективном решении творческих задач). Креативность как способность продуцировать новые идеи, находить нестандартные решения проблемных задач, самоактуали-

зироваться. Структура креативного процесса. Интуитивные и логические методы в творческом процессе. Преодоление стереотипов мышления.

Примеры, образцы, эволюция, рефлексия. Методические аспекты разработки и внедрения индивидуальных и групповых инновационных проектов: выбор и получение индивидуальных и групповых заданий, портфолио как форма отчетности заданий.

Тема 3. Прагматика организационных форм креативного менеджмента

Креативный менеджмент в организации: структура, функции, ролевые сценарии. Роль и место креативного менеджмента в системе бизнес-процессов организации. Креативные технологии менеджмента в системах управления на микро- и макроуровнях. Жизненный цикл организации и трансформация функционала: от целеполагания к многозадачности до универсальности.

Формы и организационные модели разработки и реализации креативных проектов. Принципы формирования групп разработчиков инновационных проектов в зависимости от фазы жизненного цикла художественных, технических и организационных систем. Профессиональное выгорание и творческий кризис. Примеры, образцы, эволюция, рефлексия.

Тема 4. Технологии поиска креативных решений и управленческий креатив

Общие вопросы технологии решения проблем управления. Анализ и прогноз развития проблемной ситуации. Понятие эффективности: эффективное мышление и эффективные решения. Поиск управленческих решений в ситуациях многозадачности, неопределенности, избытка или недостатка информации. Креативные методы принятия управленческих решений (рациональные и интуитивные). Типичные ошибки, допускаемые в процессе принятия решений. Консультирование и экспертиза как превращенные формы менеджмента. Креативное производство и креативный менеджмент как сумма технологий.

Особенности принятия решений в творческой деятельности. «Человеческий фактор» в принятии решений. «Генерирующее» мышление как основа выработки альтернатив. Методы многокритериальной оценки альтернатив, выбор оптимального (рационального) решения проблемы. Организация выполнения и реализация решения. Итоговая рефлексия.

Тема 5. Тренд-менеджмент: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара)

Методология поиска направления креативных решений при разработке, создании и внедрении нового продукта (тенденции, стиля): от простейших эвристических методов проб и ошибок, перебора к синектике, морфологическому анализу, мозговому штурму, изучению спроса и предложений до креативных технологий «нестандартного» мышления (концепции «нестандартного (латерального) мышления» Э. де Боно) и ТРИЗ-РТВ (теории решения изобретательных задач и развития творческого воображения Г. С. Альтшуллера). Модель обратной связи – основополагающая структура поведения и профессиональной деятельности. Примеры, образцы, эволюция, рефлексия. Решение практических задач.

Тема 6. Бренд-менеджмент: активизация поиска новых решений и прогнозирование развития

Методы активизации качественных поисковых решений и прогнозирования развития инновации (идеи, услуги, товара, торговой марки): от развития индивидуально-личностного потенциала (техник психолингвистической коррекции) к личностному и профессиональному росту до освоения СМД-методологии, практики ОДИ (системо-мыследеятельностной методологии и организационно-деятельностной игры Г. П. Щедровицкого) и самоактуализации (теоретико-практической концепции самоактуализации А. Маслоу). Примеры, образцы, эволюция, рефлексия. Решение практических задач.

Тема 7. Кризис-менеджмент: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация

Знакомство с методами диагностики и оценки эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизации: от сформированности необходимых и достаточных социально-психологических, коммуникативных, деловых и управленческих компетенций до мастерства консультирования и экспертизы.

Социокультурная проблема формирования высших потребностей. Конструирование личностных жизненных стратегий. Понятие креативного потенциала. Оценка креативного потенциала организации (проектной группы, творческого коллектива) и возможностей управления им. Примеры, образцы, эволюция, рефлексия. Решение практических задач. Итоговая конференция: защита групповых инновационных проектов.

Тема 8. Управление организационной структурой при креативном менеджменте

Основы креативных техник практической организационной работы: групповое развитие, ведение переговоров, управление конфликтами, управление мотивацией персонала, индивидуальное планирование карьеры и др. Управление творческим процессом в организации. Индивидуальный и коллективный творческий процесс. Креативное мышление как объект управления. Системное управление креативностью.

Прикладные аспекты использования техники работы менеджера. Техника построения команд на основе сбалансированности ролей. Техники кадрового регулирования. Техника аналитических оценок труда. Основы техники ведения бизнес-переговоров: медиация, фасилитация, составление плана-регламента, полемика, аргументация и др. Итоговая рефлексия.

Тема 9. Особенности управления временными группами (проект-группами, кризис-командами) и творческими коллективами: организационные требования, стиль управления, личностные качества менеджера

Личностные качества профессионального менеджера: предпочтение свободному стилю управления, высокая обучаемость, оперативность и комбинаторный характер принятия решения, стрессоустойчивость, принципиальность и последовательность в статусном позиционировании. Сформированность заданных качеств как условие успешного управления и модерации временными группами и творческими коллективами.

Особенности комплектования временных (проектных) групп. Техники повышения эффективности деятельности малых групп и формирование групповой креативности. Креативный менеджмент в гуманизации социальной практики управления. Примеры, образцы, эволюция, рефлексия. Итоговый круглый стол на тему: «Значение креативных технологий в менеджменте».

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКАЯ КАРТА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ
«ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»
для очной (дневной) формы обучения

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Кол-во аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия		
1	Введение. Креативный менеджмент как вид управленческой деятельности и государственная политика	2			4	Обсуждение, текстовый анализ, рефераты, эссе
2	Основы методологии и алгоритмизации творческого процесса	2	2		6	Обсуждение, рефераты, эссе, получение задания
3	Прагматика организационных форм креативного менеджмента	2	2		6	Обсуждение, рефераты, эссе, доклады
4	Технологии поиска креативных решений и управленческий креатив	2			4	Обсуждение, текстовый анализ, рефераты, эссе
5	Тренд-менеджмент: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара)	2	2	2	4	Рефераты, доклады, отчет по решению практических задач
6	Бренд-менеджмент: активизация поиска новых решений и прогнозирование развития	2	2	2	6	Рефераты, доклады, отчет по решению практических задач
7	Кризис-менеджмент: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация	2	2	2	6	Рефераты, доклады, отчет по решению практических задач, защита групповых проектов
8	Управление организационной структурой при креативном менеджменте	2			4	Обсуждение, текстовый анализ, рефераты, эссе
9	Особенности управления временными группами (проект-группами, кризис-командами) и творческими коллективами: организационные требования, стиль управления, личностные качества менеджера	2	2		6	Обсуждение, рефераты, эссе, доклады, круглый стол, портфолио, презентация индивидуального задания
10	Текущая аттестация				12	Зачет
ИТОГО:		18	12	6	58	

**«ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»
для заочной формы обучения**

Номер раздела, темы	Название раздела, темы	Кол-во аудиторных часов			Количество часов СРС	Форма контроля
		Лекции	Семинарские занятия	Практические занятия		
1	Введение. Креативный менеджмент как вид управленческой деятельности и государственная политика	2			6	Обсуждение, текстовый анализ, рефераты, эссе, получение задания
2	Основы методологии и алгоритмизации творческого процесса				8	Текстовый анализ, рефераты, эссе
3	Прагматика организационных форм креативного менеджмента				8	Текстовый анализ, рефераты, эссе
4	Технологии поиска креативных решений и управленческий креатив	2			6	Обсуждение, текстовый анализ, рефераты, эссе
5	Тренд-менеджмент: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара)			2	10	Рефераты, эссе, отчет по решению практических задач
6	Бренд-менеджмент: активизация поиска новых решений и прогнозирование развития		2		8	Обсуждение, рефераты, эссе, доклады
7	Кризис-менеджмент: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация		2		8	Обсуждение, рефераты, эссе, доклады, защита групповых проектов
8	Управление организационной структурой при креативном менеджменте	2			6	Обсуждение, текстовый анализ, рефераты, эссе
9	Особенности управления временными группами (проект-группами, кризис-командами) и творческими коллективами: организационные требования, стиль управления, личностные качества менеджера				10	Текстовый анализ, рефераты, эссе, портфолио, презентация индивидуального задания
10	Текущая аттестация				12	Зачет
ИТОГО:		6	4	2	82	

ИНФОРМАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ТРЕБОВАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ

САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

№ п/п	Наименование раздела, темы	Кол-во часов СРС	Задание	Форма выполнения	Цель или задача самостоятельной работы студентов
1	Введение. Креативный менеджмент (КМ) как вид управленческой деятельности и государственная политика	4/6	Ознакомиться с особенностями представления о КМ	Знакомство с источниками из списка литературы	Первичное овладение знаниями по дисциплине
2	Основы методологии и алгоритмизации творческого процесса	6/8	Работа с литературными источниками, получить индивидуальное задание	Подготовка реферата, эссе	Изучить основы методологии творческого процесса
3	Прагматика организационных форм креативного менеджмента	6/8	Работа с литературными источниками	План индивидуальной работы	Познакомиться с организационными формами КМ
4	Технологии поиска креативных решений и управленческий креатив	4/6	Работа с литературными источниками и индивидуальным заданием	Работа в соответствии с планом	Обобщить и систематизировать полученные знания, умения и навыки
5	Тренд-менеджмент: разработка, создание и внедрение нового продукта (идеи, услуги, товара)	4/10	Работа с литературными источниками и индивидуальным заданием	Работа в соответствии с планом	Обобщить и систематизировать полученные знания, умения и навыки
6	Бренд-менеджмент: активизация поиска новых решений и прогнозирование развития	6/8	Работа с литературными источниками и индивидуальным заданием	Работа в соответствии с планом	Обобщить и систематизировать полученные знания, умения и навыки
7	Кризис-менеджмент: оценка эффективности инноваций, организационной структуры, профессиональных качеств работников и их оптимизация	6/8	Работа с литературными источниками и индивидуальным заданием	Работа в соответствии с планом	Обобщить и систематизировать полученные знания, умения и навыки
8	Управление организационной структурой при креативном менеджменте	4/6	Работа с литературными источниками и индивидуальным заданием	Работа в соответствии с планом	Обобщить и систематизировать полученные знания, умения и навыки
9	Особенности управления временными группами (проект-группами, кризис-командами) и творческими коллективами: организационные требования, стиль управления, личностные качества менеджера	6/10	Подготовка отчета (портфолио, презентации) по индивидуальному заданию	Отчет (портфолио, презентация) по индивидуальному заданию	Закрепление навыков организации и ведения проектной деятельности
10	Подготовка к зачету	12/12			
	Всего	58/82			

ЛИТЕРАТУРА

Основная

1. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы / под ред. А. Г. Шумилина. – Минск : ГУ «БелИСА», 2017. – 149 с.
2. Беляцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беляцкий. – Минск : Вышейш. школа, 2018. – 256 с.
3. Беляцкий, Н. П. Креативные методы в инновационном бизнес-лидерстве / Н. П. Беляцкий, Е. В Будова. – Минск : БГАТУ, 2014. – 188 с.
4. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.
5. Друкер, П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 423 с.
6. Ермолович, Д. В. Креативность как (пре)образовательный проект / Д. В. Ермолович // Педагогическая наука и образование. – 2014. – № 1. – С. 12–22. – Режим доступа: <http://libeldoc.bsuir.by/handle/123456789/6867>.
7. Ермолович, Д. В. Маркетинг-менеджмент и философия бизнеса / Д. В. Ермолович // Электронная экономика: теория, модели, технологии / под общ. ред. Т. Н. Беляцкой, Л. П. Князевой. – Минск : БГУИР, 2016. – С. 222–226.
8. Журавлев, В. А. Креативный менеджмент и инновации / В. А. Журавлев. – Минск : Право и экономика, 2009. – 109 с.
9. Ильин, Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 444 с.
10. Креативный менеджмент: социальные, психологические и творческие аспекты экономики труда : учеб. пособие / А. М. Афонин [и др.]. – М. : Форум, 2018. – 271 с.
11. Креативный менеджмент : учеб. (уровень магистратуры) / А. А. Степанов [и др.]. – М. : Дашков и К°, 2018. – 251 с.
12. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений : учеб. / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2002. – 392 с.

13. Матвеева, И. Ю. Креативный менеджмент в библиотеке : учеб.-практ. пособие / И. Ю. Матвеева. – М. : Литера, 2012. – 138 с.
14. Орлова, Т. С. Креативность экономического сознания / Т. С. Орлова. – Екатеринбург : изд-во Уральск. ун-та, 2004. – 366 с.
15. Петрова, Н. П. Творческие решения в бизнесе / Н. П. Петрова. – СПб. : Речь, 2004. – 157 с.
16. Пинкун, Д. Креативный менеджмент / Д. Пинкун. – М. : Азбука Бизнес: Азбука-Аттикус, 2016. – 235 с.
17. Сурин, А. В. Инновационный менеджмент : учеб. / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 367 с.
18. Хокинс, Д. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги / Д. Хокинс. – М. : Классика XXI, 2011. – 256 с.
19. Шевырев А. Креативный менеджмент. Синергетический подход / А. Шевырев. – Белгород : ЛитКараВан, 2007. – 272 с.

Дополнительная

1. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г., № 425-3 // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 [Электронный ресурс] / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.
2. Альтшуллер, Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 404 с.
3. Байнев, В. Ф. Антикризисное управление : учеб. пособие / В. Ф. Байнев. – Минск : БГУ, 2002. – 142 с.
4. Балабанова, Л. В. Організація праці менеджера : учеб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – 2-е видання, перероблене та доповнене. – Київ : ВД «Професіонал», 2007. – 416 с.
5. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учеб. / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. – М. : Юрайт, 2013. – 463 с.

6. де Боно, Э. Нестандартное мышление : учеб. / Э. де Боно. – Минск : Попурри, 2013. – 272 с.
7. Бьюзен, Т. Могущество творческого интеллекта / Т. Бьюзен. – Минск : Попурри, 2004. – 160 с.
8. Гилфорд, Дж. Три стороны интеллекта. Психология мышления / Дж. Гилфорд. – М. : Прогресс, 1969. – 157 с.
9. Ермолович, Д. В. Человек как объект междисциплинарного познания // Вести Института современных знаний / Д. В. Ермолович. – 2019. – № 2. – С. 107–113.
10. Ермолович, Д. В. Социогуманитарные технологии профориентации – инструмент стимулирования эффективного личностного самоопределения // Профессиональная ориентация [Электронный ресурс] / Д. В. Ермолович. – 2020. – № 1. – С. 3. – Режим доступа: <https://doi.org/10.38182/2411-2550-2020-05-003>.
11. Майерс, Д. Интуиция / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 2019. – 448 с.
12. Микалко, М. Игры для разума. Тренинг креативного мышления / М. Микалко. – СПб. : Питер, 2008. – 447 с.
13. Орлов, М. А. Первичные инструменты ТРИЗ: справочник практика [для создания инновационных идей и решений] /М. А. Орлов. – М. : Солон-Пресс, 2013. – 127 с.
14. Ховард, К. Опыт менеджера : учеб. пособие / К. Ховард, Э. М. Коротков. – М. : ИНФРА-М, 2013. – 224 с.
15. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М. : Классика XXI, 2007. – 421 с.
16. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ИНДИВИДУАЛЬНЫХ И ГРУППОВЫХ ЗАДАНИЙ

1. Разработка презентационного проекта (командного или персонального) по тематике курса: «Эмоциональный интеллект как творческий метод», «Эволюция технологий мышления: от стратагем Древнего Китая до нелинейного мышления XXI века», «Лидерство в креативном менеджменте», «Управление креативным потенциалом организации».

2. Разработка электронного образа проект-группы, творческого коллектива.

3. Предложения по реализации разработок грантовых запросов текущей Государственной программы инновационного развития Республики Беларусь (управленческий аспект).

4. Предложение по управлению интеллектуальной собственностью в Республике Беларусь.

5. Бизнес-план внедрения магистерской работы.

6. Изготовление методического наглядного пособия (например, по решению трендовых или брендовых задач управления организации) или подборка презентаций по темам курса.

...

По завершении изучения курса магистрант (группа магистрантов – до 3-х человек) предоставляет отчет о результатах выполнения индивидуального (группового) задания. Задания могут быть привязаны к магистерской работе. Отчет готовится постепенно по ходу изучения дисциплины и завершается к моменту ее окончания. Индивидуальный отчет должен быть сдан в недельный срок после завершения курса.

Прием зачета по групповым проектам – конференция. Прием зачета по индивидуальным проектам (при наличии отчета, презентации или портфолио) – собеседование.

Содержание отчетного документа

1. План-график выполнения индивидуального (группового) задания.
2. Письменный (задокументированный) и наглядно представленный (фотография, сканер) отчет о выполнении этапов задания.
3. Реферативные доклады на семинарах и отчеты по домашним/аудиторным практическим упражнениям (при наличии).
4. Отзывы, рецензии других лиц о Вашей работе.
5. Развернутая (не менее 5000 знаков) психологическая и профессионально-технологическая оценка выполненного собственного индивидуального задания (с указанием обнаруженных в ходе работы препятствий и их преодолением).
6. Аналитическая рецензия выполненного индивидуального задания другого студента (при наличии).
7. Рекомендации по усовершенствованию преподавания курса «Технологии креативного менеджмента» (при наличии).

РЕФЕРАТИВНО-АНАЛИТИЧЕСКАЯ ТЕМАТИКА

1. Промышленный век, информационный век, концептуальный век.
2. Роль экономики знаний в современном обществе.
3. Роль менеджмента в создании культуротворческой среды в современном социуме.
4. «Мягкая сила» как креативная составляющая формирования имиджа в информационном пространстве.
5. Поиск креативных репрезентаций социума в профессиональной продукции.
6. Актуальность и необходимость творческих идей в современном информационном обществе.
7. Теории творчества: научно-технического, художественного, управленческого и т.п.
8. Творческий процесс и его формы.
9. Общие правила организации творческого процесса.
10. Стратегия «Голубого океана».
11. Теория креативного класса Ричарда Флориды.
12. Креативность как социально-психологический феномен.
13. Использование креативного потенциала поколения-Z.
14. Структура креативного процесса.
15. Системное управление креативностью (system managing creativity).
16. Характеристика интеллектуально-нравственного потенциала менеджера креативного типа.
17. Модели линейного и нелинейного мышления.
18. Дивергентное поведение современного потребителя.
19. Диагностика одаренности и креативности.
20. Чувствительность, синергия, интуиция в креативном мышлении.
21. Методы развития творческого воображения и фантазии.

22. Ваше отношение к высказыванию Альберта Эйнштейна: «Воображение важнее знания».
23. Недостатки творческого подхода и ошибки мышления.
24. Сущность эвристики и креативистики.
25. Анализ и прогноз развития проблемной ситуации.
26. Креативный менеджмент как сумма технологий.
27. Раскрытие основных черт менеджера креативного типа.
28. Особенности профессиональной подготовки кризисного менеджера.
29. Характеристика проектной группы в дизайнерской деятельности.
30. Характеристика творческого коллектива в художественной деятельности.
31. Арт-менеджмент и креативные технологии управления.
32. Значение креативных технологий в профессии дизайнера.
- ...

ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ВОПРОСОВ К ЗАЧЕТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

1. Креативные технологии бизнеса в системах управления на микро- и макроуровнях.
2. Система управления интеллектуальной собственностью в Республике Беларусь.
3. Государственная поддержка и стимулирование инновационной деятельности.
4. Творчество как доминанта информационного общества.
5. «Инновация» и «креативность». Креативность и творчество.
6. Креативное мышление как объект управления.
7. Креативность, креативное мышление, мышление как комбинаторная игра.
8. Креативные отрасли, принципы креативности и творчества Дж. Хокинса.
9. Психологические основы креативного мышления. Латеральное и вертикальное мышление.
10. Эмоциональный интеллект, методы его диагностики и совершенствования.
11. Индивидуальные и групповые методы активизации и развития креативной деятельности персонала.
12. Тренд-менеджмент и его характеристики.
13. Методы активизации процесса поиска новых идей: мозговой штурм, метод «три стула У. Диснея», синектика.
14. Методы активизации процесса поиска новых идей: морфологический анализ, принудительные аналогии, метод свободных ассоциаций, метод фокальных объектов, матрица рефрейминга.
15. Методы активизации творческого мышления Э. де Боно. Метод «шести мыслительных шляп». Провокационные идеи.
16. Бренд-менеджмент и его характеристики.

17. Теоретические основы ТРИЗ. Решение творческих задач по методологии ТРИЗ.

18. Развитие творческого воображения (РТВ). Регистр научно-фантастических идей.

19. Теория развития творческой личности (ТРТЛ).

20. Техника психолингвистической коррекции и практика НЛП.

21. СМД-методология и практика организационно-деятельностной игры.

22. Теоретико-практическая концепция самоактуализации.

23. Основы принятия решений. Метод Кепнера-Трего.

24. Процессы разработки и реализации управленческих решений. Эвристика.

25. Основные факторы креативного производства.

26. Креативный менеджмент – средство гуманизации социальной среды.

27. Креативный менеджмент в системе управления организации.

28. Методы и методики управления поиском идей.

29. Человек и его творческая деятельность. Управление творчеством и мотивами персонала

30. Управление творческим процессом в организации. Творческие подходы и приемы в практической деятельности.

4.2. Литература

Основная

1. Основы креативных технологий : учеб.-метод. комплекс для студ. спец-ти 1-19 01 01 «Дизайн (по направлениям)», направления спец-ти: 1-19 01 01-02 «Дизайн (предметно-пространственной среды)» ; 1-19 01 01-06 «Дизайн (виртуальной среды)» [Электронный ресурс] / сост. Д. В. Ермолович. – Минск, Институт современных знаний имени А. М. Широкова, 2020. – 170 с. – Электрон. дан. (1,4 Мб.).
2. Ермолович, Дмитрий. Этика как практическая философия (опыт гуманистической манифестации) / Дмитрий Ермолович. – Saarbrücken : LAP LAMBERT Academic Publishing, 2014. – 180 с.
3. Флорида, Р. Креативный класс: люди, которые меняют будущее / Р. Флорида. – М. : Классика XXI, 2007. – 421 с.
4. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс / Ф. Котлер. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2006. – 464 с.
5. Ермолович, Д. В. Маркетинг-менеджмент и философия бизнеса / Д. В. Ермолович // Электронная экономика : теория, модели, технологии / под общ. ред. Т. Н. Беяцкой, Л. П. Князевой. – Минск : БГУИР, 2016. – С. 222–226.
6. Государственная программа инновационного развития Республики Беларусь на 2016–2020 годы / под ред. А. Г. Шумилина. – Минск : ГУ «БелИСА», 2017. – 149 с.
7. Ильин, М. В. Управленческие процессы и технологии : курс лекций / М. В. Ильин. – Минск : Академия управления при Президенте Республики Беларусь, 2004. – 224 с.
8. Пинкун, Д. Креативный менеджмент / Д. Пинкун. – М. : Азбука Бизнес : Азбука-Аттикус, 2016. – 235 с.
9. Беяцкий, Н. П. Креативный менеджмент : учеб. пособие / Н. П. Беяцкий. – Минск : Вышейш. школа, 2018. – 256 с.
10. де Боно, Э. Нестандартное мышление : учеб. / Э. де Боно. – Минск : Попурри, 2013. – 272 с.

11. Сорокин, А. П. Управление инновациями : курс лекций /А. П. Сорокин. – Минск : Академия управления при Президенте Респ. Беларусь, 2005. – 154 с.

Дополнительная

12. Альтшуллер, Г. Найти идею. Введение в ТРИЗ – теорию решения изобретательских задач / Г. Альтшуллер. – М. : Альпина Паблишер, 2017. – 404 с.

13. Байнев, В. Ф. Антикризисное управление: учеб. пособие / В. Ф. Байнев. – Минск : БГУ, 2002. – 142 с.

14. Балабанова, Л. В. Организация труда менеджера : учеб. / Л. В. Балабанова, О. П. Сардак. – Киев : Професионал, 2012. – 407 с.

15. Беяцкий, Н. П. Креативные методы в инновационном бизнес-лидерстве / Н. П. Беяцкий, Е. В Будова. – Минск : БГАТУ, 2014. – 188 с.

16. Бороздина, Г. В. Психология и этика делового общения : учеб. / Г. В. Бороздина, Н. А. Кормнова. – М. : Юрайт, 2013. – 463 с.

17. Бьюзен, Т. Могущество творческого интеллекта / Т. Бьюзен. – Минск : Поппурри, 2004. – 160 с.

18. Гилфорд, Дж. Три стороны интеллекта. Психология мышления / Дж. Гилфорд. – М. : Прогресс, 1969. – 157 с.

19. Гоулман, Д. Эмоциональный интеллект в бизнесе / Д. Гоулман. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 512 с.

20. Друкер, П. Ф. Бизнес и инновации / П. Ф. Друкер. – М. : Вильямс, 2007. – 423 с.

21. Ермолович, Д. В. Креативность как (пре)образовательный проект [Электронный ресурс] / Д. В. Ермолович // Педагогическая наука и образование. – 2014. – № 1. – С. 12–22. – Режим доступа: <http://libeldoc.bsuir.by/handle/123456789/6867>.

22. Ермолович, Д. В. Социогуманитарные технологии профориентации – инструмент стимулирования эффективного личностного самоопределения [Электронный ресурс] / Д. В. Ермолович // Профессиональная ориентация. –

2020. – № 1. – С. 3. – Режим доступа: <https://doi.org/10.38182/2411-2550-2020-05-003>.

23. Ермолович, Д. В. Человек как объект междисциплинарного познания Д. В. Ермолович // Вести Института современных знаний. – 2019. – № 2. – С. 107–113.

24. Журавлев, В. А. Креативный менеджмент и инновации / В. А. Журавлев. – Минск : Право и экономика, 2009. – 109 с.

25. Ильин, Е. П. Психология творчества, креативности, одаренности / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2009. – 444 с.

26. Креативный менеджмент: социальные, психологические и творческие аспекты экономики труда : учеб. пособие / А. М. Афонин [и др.]. – М. : Форум, 2018. – 271 с.

27. Креативный менеджмент : учеб. (уровень магистратуры) / А. А. Степанов [и др.]. – М. : Дашков и К^о, 2018. – 251 с.

28. Ларичев, О. И. Теория и методы принятия решений : учебник / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2002. – 392 с.

29. Майерс, Д. Интуиция / Д. Майерс. – СПб. : Питер, 2019. – 448 с.

30. Матвеева, И. Ю. Креативный менеджмент в библиотеке : учеб.-практ. пособие / И. Ю. Матвеева. – М. : Литера, 2012. – 138 с.

31. Микалко, М. Игры для разума. Тренинг креативного мышления / М. Микалко. – СПб. : Питер, 2008. – 447 с.

32. О государственной инновационной политике и инновационной деятельности в Республике Беларусь : Закон Респ. Беларусь, 10 июля 2012 г., № 425-3 [Электронный ресурс] // Консультант Плюс : Беларусь. Технология 3000 / ООО «ЮрСпектр», Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2014.

33. Орлов, М. А. Первичные инструменты ТРИЗ: справочник практика [для создания инновационных идей и решений] / М. А. Орлов. – М. : Солон-Пресс, 2013. – 127 с.

34. Орлова, Т. С. Креативность экономического сознания / Т. С. Орлова. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2004. – 366 с.
35. Петрова, Н. П. Творческие решения в бизнесе / Н. П. Петрова. – СПб. : Речь, 2004. – 157 с.
36. Сурин, А. В. Инновационный менеджмент : учеб. / А. В. Сурин, О. П. Молчанова. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 367 с.
37. Хокинс, Д. Креативная экономика. Как превратить идеи в деньги / Д. Хокинс. – М. : Классика XXI, 2011. – 256 с.
38. Шевырев А. Креативный менеджмент. Синергетический подход / А. Шевырев. – Белгород : ЛитКараВан, 2007. – 272 с.
39. Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	4
1.1. Конспект лекций	4
1.2. Фрагменты первоисточников.....	56
2. ПРАКТИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ.....	86
2.1. Практикум. Описание практических работ и упражнений.....	86
3. РАЗДЕЛ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ.....	96
3.1. Примерный перечень тем индивидуальных и групповых заданий.....	96
3.2. Тематика и содержание семинарских и практических занятий.....	97
3.3. Примерный список вопросов к зачету	105
4. ВСПОМОГАТЕЛЬНЫЙ РАЗДЕЛ.....	107
4.1. Учебная программа.....	107
4.2. Литература.....	131

Учебное электронное издание

Составитель
Ермолович Дмитрий Валентинович

ТЕХНОЛОГИИ КРЕАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

*Электронный учебно-методический комплекс
для обучающихся специальностям 1-19 80 01 Дизайн,
1-20 80 01 Арт-менеджмент*

[Электронный ресурс]

Редактор *Е. Д. Нежинец*
Технический редактор *Ю. В. Хадьков*

Подписано в печать 30.09.2021.
Гарнитура Times Roman. Объем 2,1 Мб

Частное учреждение образования
«Институт современных знаний имени А. М. Широкова»
Свидетельство о регистрации издателя №1/29 от 19.08.2013
220114, г. Минск, ул. Филимонова, 69.

ISBN 978-985-547-383-2

